

STUDIO DI FATTIBILITA' PER IL NUOVO CENTRO CIVICO IN VIALE LIBERTA' - MONZA

1. INTRODUZIONE

L'Amministrazione comunale intende riprogettare ruolo e funzioni delle ex circoscrizioni (in città sono 5) che - anche se abolite - rimangono oggi dei riferimenti per i cittadini, perché sono in quegli spazi sono presenti sia servizi pubblici decentrati (e ci lavorano da una a sette persone, con la funzione di segreteria generale/coordinamento delle attività e servizi), che attività specifiche (es. centro anziani Auser, ritrovo, corsi, spazi per incontri, laboratori).

In viale Libertà, la sede di Circoscrizione non è mai stata aperta: i lavori sono conclusi ed è solo da completare l'arredo per poi procedere all'apertura. L'Amministrazione sta progettando - in un nuovo contesto legislativo e di carenza di fondi - nuove ipotesi per un modello rinnovato di "sede di quartiere". La sfida è sperimentare una integrazione tra spazi giovanili di "nuova generazione" e specifiche funzioni delle ex sedi di circoscrizione¹. Dalla sperimentazione dello spazio di viale Libertà potranno uscire le nuove linee guida del sistema di centri, che diventeranno così "luoghi dei giovani per la città", cioè il protagonismo, le risorse, le idee dei giovani avranno casa in un luogo e saranno messe al servizio della comunità. In questo modo, le ex sedi di quartiere ridiventano spazi pubblici potenziati, volano di partecipazione cittadina nel centro che - oltretutto - rimane anche sede di servizi decentrati (anagrafe, lavoro, ecc).

Il Comune ha assegnato un incarico per elaborare uno studio di fattibilità sullo specifico centro di viale Libertà che tenga conto di questi tre elementi:

- le indicazioni del Programma di mandato dell'attuale Amministrazione comunale, prima descritte;
- il contesto e le ricerche sui bisogni espressi che recentemente l'Amministrazione (Assessorato Giovani) e le Associazioni di quartiere hanno già svolto;
- la progettazione di un centro pubblico che contempra al tempo stesso un mix tra l'utilità sociale dei servizi che lì potranno essere presenti e la sostenibilità economica del soggetto gestore, intendendo questa sfida come la costituzione di una "**impresa territoriale di comunità**", dove ente pubblico, volontariato, associazionismo giovanile, culturale, aziende profit e cooperazione sociale sono co-attori di questa sperimentazione. Infatti l'Amministrazione, pur riconoscendo il valore del volontariato, ne assume l'economicità, ma non in ottica di risparmio di costi, quanto di capacità di produzione di valore anche economico, grazie a processi aggregativi che innesca, su basi sociali e culturali. L'ipotesi è di elaborare un **centro d'animazione socio-educativa**, quale luogo di inclusione ed ambiente in cui sia possibile sviluppare interessi e creatività, trascorrendo proficuamente il tempo libero, così come previsto².

¹ L'Amministrazione sta studiando l'ipotesi che presso le cinque ex sedi di circoscrizioni, verranno ospitate anche attività per i giovani (soprattutto di tipo laboratoriale ed orientativo, legate anche all'educativa di strada) e gli operatori dedicati saranno sia un educatore/animatore, che un facilitatore (youth worker), impegnato al 30% sui giovani ed al 70% sulla promozione della partecipazione attiva dei cittadini alla vita del quartiere, a partire dalle famiglie, e questo percorso inizia attivando attività/servizi proprio per i bambini, che spesso sono la leva per coinvolgere tutta la famiglia.

² Fonte: Risoluzione del Consiglio su un quadro rinnovato di cooperazione europea in materia di gioventù (2010-2018), 29.11.2009

1.1 il mandato

L'Amministrazione ha assegnato l'incarico di elaborare uno studio di fattibilità a Vedogiovane, sulla base delle tre indicazioni precedenti.

Vedogiovane è una coop. sociale nata 25 anni fa negli oratori salesiani, che dà sempre ha mantenuto un focus d'azione sugli spazi giovanili, gestendo direttamente, accompagnando alla gestione, operando come ricercatori e/o consulenti degli Enti Pubblici interessati ad investire su luoghi per le nuove generazioni, occupandosi al contempo della loro sostenibilità economica e delle relative funzioni d'uso. Negli ultimi quattro anni, Vedogiovane ha elaborato degli studi di fattibilità e dei business plan i cui committenti sono stati Enti religiosi, Fondazioni, Comuni e Province. a febbraio 2013 sono stati consegnati i lavori per il Comune di Piacenza, di Tortona, di Rovereto, la Fondazione Novara Sviluppo.

L'incarico che il Comune di Monza ha assegnato a Vedogiovane (det. 269/13), prevede - per il Centro Civico viale Libertà - di:

- ▲ individuare l'identità/mission (o "vocazione") del Centro, "costruirla", comunicarla e renderla comprensibile alla comunità locale (giovani e non solo);
- ▲ elaborare uno studio di fattibilità individuando le condizioni di equilibrio tra sostenibilità economica ed utilità sociale del luogo specifico. La gestione del Centro, ai fini stessi dell'efficienza economica, dovrà essere caratterizzata dal costante coinvolgimento dei soggetti ospitati e di nuove proposte, ottenendo valore economico dai processi aggregativi.

Lo studio di fattibilità, nell'ambito della progettazione sociale, culturale ed urbanistica (come in questo caso), è uno studio che viene commissionato per definire se un progetto (o un programma) o un'idea di massima:

- produce utilità sociale e culturale;
- può essere realizzato dal punto di vista tecnico;
- risulta sostenibile dal punto di vista economico.

Lo studio riguarda una dimensione di futuro ("pro-jecuts", "verso cosa"), uno strumento che affronta l'incertezza, per ridurla e renderla trattabile, e si basa quindi su delle valutazioni, più che su elementi certi, per cui si devono adottare criteri chiari e trasparenti, in modo da garantire l'obiettività dello studio e dei suoi risultati.

Il prodotto finale dello studio è costituito da un insieme di conclusioni e di raccomandazioni sulla possibile realizzazione e sulla delimitazione degli ambiti, offrendo indicazioni utili a orientarne le priorità, le linee di azione, le strategie e le modalità di lavoro, la pianificazione economica e temporale. Diventa quindi, per il committente, uno strumento conoscitivo utile a supportare le valutazioni relative all'opportunità di adottare scelte in particolare per quel che riguarda l'ambito di operatività.

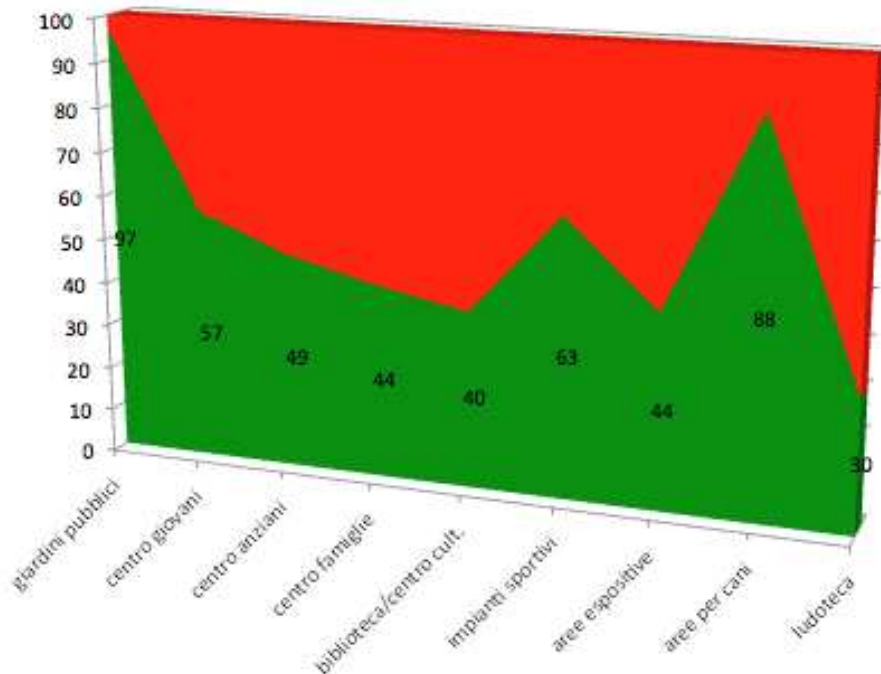
1.2 Le ricerche

Questo studio di fattibilità tiene conto della ricerca svolta dal "Gruppo Spontaneo Libertà" nel novembre 2012³, dal mandato da Programma Amministrativo della attuale Giunta Comunale, dai report gestionali sugli spazi (v. Nota 4).

³ Maurizio Ressegghini "Ricerca di quartiere", Monza, Gruppo Spontaneo Libertà, novembre 2012, con 2.000 moduli distribuiti e 282 restituiti compilati da 128 uomini e 140 donne. Il 9,2% del campione (26) aveva fino a 30 anni, il 31,9% (90) dai 30 i 50 anni, il 54,6% (154) dai 51 in su (12 senza età dichiarata).

Ai fini di questo studio, alcune indicazioni emergono dalla “Ricerca di quartiere”: infatti dalla rielaborazione dei dati dei questionari, è possibile confrontare il livello delle “percezioni di assenza e presenza” di alcuni Servizi sul territorio, individuate da parte delle persone che hanno risposto al questionario (v. Grafico 1).

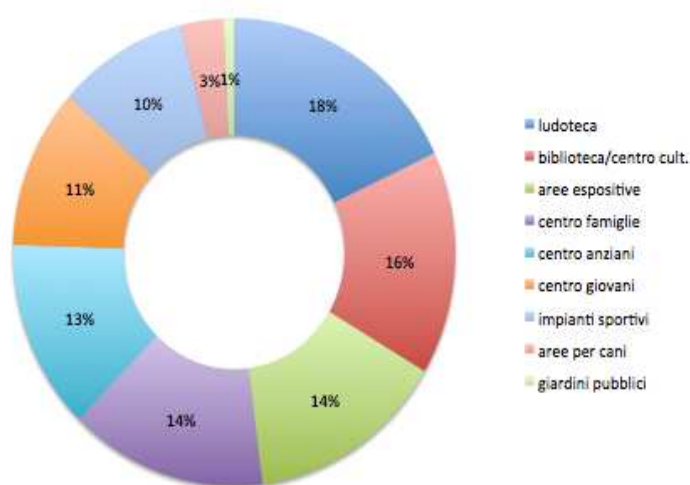
Grafico 1. La percezione del livello di presenza (in verde) ed assenza di alcuni Servizi



Nel Grafico 1, il colore verde indica la percezione di presenza sul territorio di ogni singolo Servizio, mentre il rosso indica il corrispettivo livello di assenza percepito da parte delle persone che hanno risposto ai questionari.

Il Grafico 2, presenta invece i dati aggregati e rielaborati in termini percentuali. L'intero - il 100% - è la totale copertura di un “vuoto” che può essere colmato dall'avvio di ciascun Servizio, proporzionalmente alla percentuale individuata.

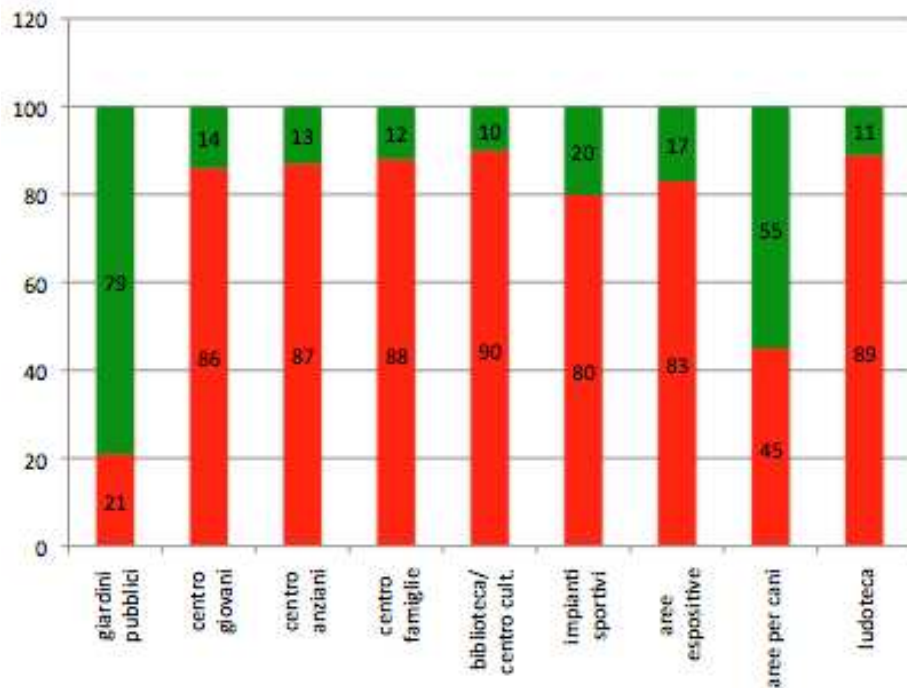
Grafico 2. La percezione del livello relativo di assenza di alcuni Servizi



Dalla lettura del Grafico 2, emerge che l’attivazione di tre Servizi (ludoteca, centro culturale/biblioteca e area espositiva) colmerebbe circa la metà della percezione di “vuoto dei Servizi”.

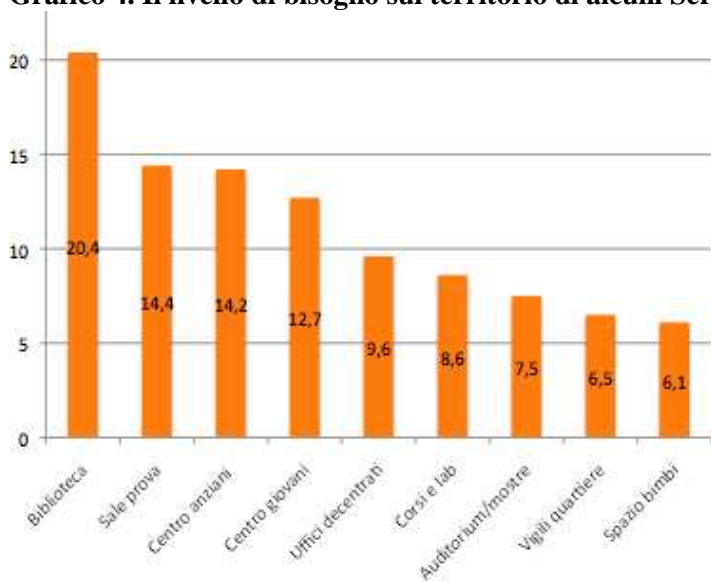
Sempre dalla stessa ricerca, le rielaborazioni dei risultati ottenuti, consentono di contrapporre giudizi negativi (in rosso) e positivi (in verde) sulle “percezioni della qualità” di alcuni Servizi già presenti sul territorio (v Grafico 3). I giudizi sono espressi in percentuali ed il 100% indica il massimo positivo o negativo per ciascun Servizio: emergono quindi i margini di miglioramento possibili.

Grafico 3. La percezione del livello di qualità di alcuni Servizi (in rosso i livelli negativi)



Infine, il grafico 4, indica il bisogno percepito di un serie di Servizi che gli intervistati hanno indicato.

Grafico 4. Il livello di bisogno sul territorio di alcuni Servizi

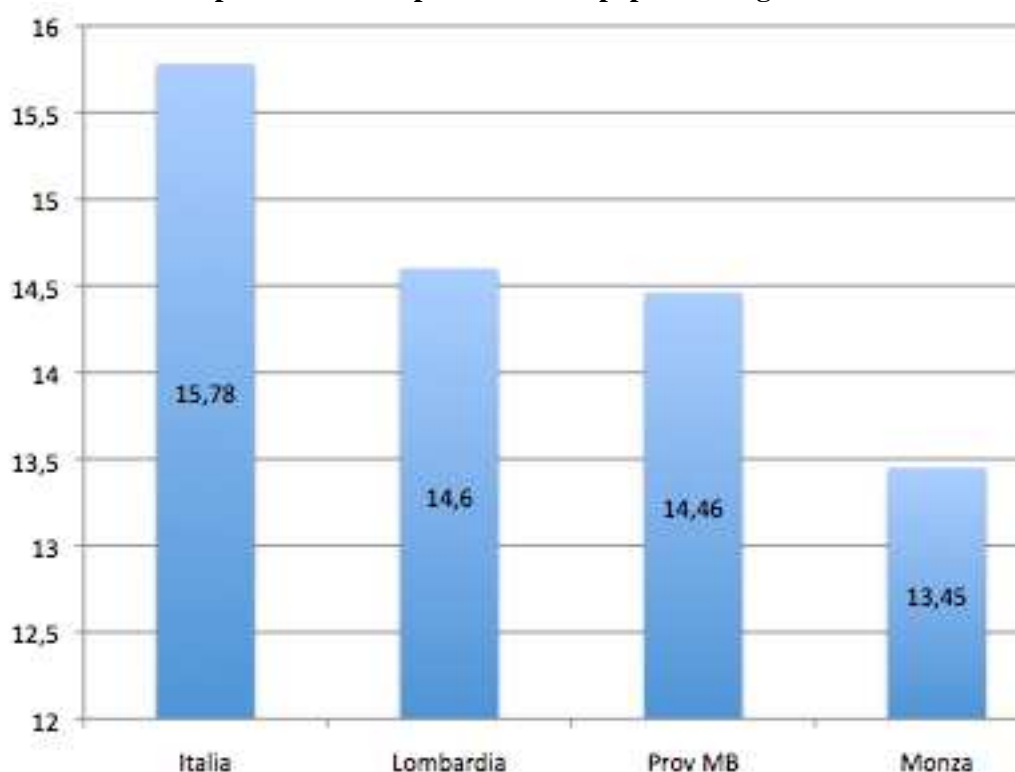


Dalla lettura del Grafico 4, emerge la “scala” dei Servizi di cui il territorio lamenta il bisogno.

Nel report dell’Assessorato ai giovani⁴, sono riportati alcuni dati quantitativi: nella “Circoscrizione 1” risiedono circa trentamila persone, di cui oltre dodicimila fanno riferimento alla zona Viale Libertà/Gallarana, dove i giovani tra gli 11 ed i 25 anni sono 1.754, il 14,2% dell’intera popolazione (sono il 13,6% di tutta la Circoscrizione 1, 4.128⁵).

E’ interessante allargare il campo della popolazione giovanile, comparando i dati monzesi con quelli provinciali, regionali e nazionali, riferiti alla fascia di popolazione 16-30 anni⁶, che più di altre potrebbe essere interessata al progetto (Grafico 5). Da questi dati, emerge come la città di Monza, sia la “meno giovane” (in termini percentuali) tra l’intera Provincia, la regione Lombardia e l’intero Paese.

Grafico 5. La comparazione della percentuale di popolazione giovanile



Sempre nello stesso Report, sono indicati i bisogni dei ragazzi che frequentano in particolare i centri giovani della Circoscrizione 1 (Grafico 5) e quelli dei giovani frequentatori di tutti gli spazi aggregativi (Grafico 6).

Sono bisogni rilevati dagli operatori, individuati per ogni Circoscrizione e poi complessivamente rispetto ai 470 ragazzi che frequentano i centri. Si tratta quindi di una rilevazione sugli operatori, quali “portatori dei bisogni” dei giovani e, quindi, i bisogni sono indicati in termini qualitativi e non quantitativi.

⁴ Sangalli Isabella “Territorio di Monza: raccolta dati inerenti ai bisogni della popolazione giovanile”, Monza, Comune, gennaio 2013.

⁵ In tutta Monza sono 16.486, il 13,4% dell’intera popolazione di 123.450 persone (Anagrafe al 31 dic. 2012).

⁶ Fonte: demoistat, Anno 2011

Grafico 6. I bisogni dei giovani dei Centri della Circostrizione 1

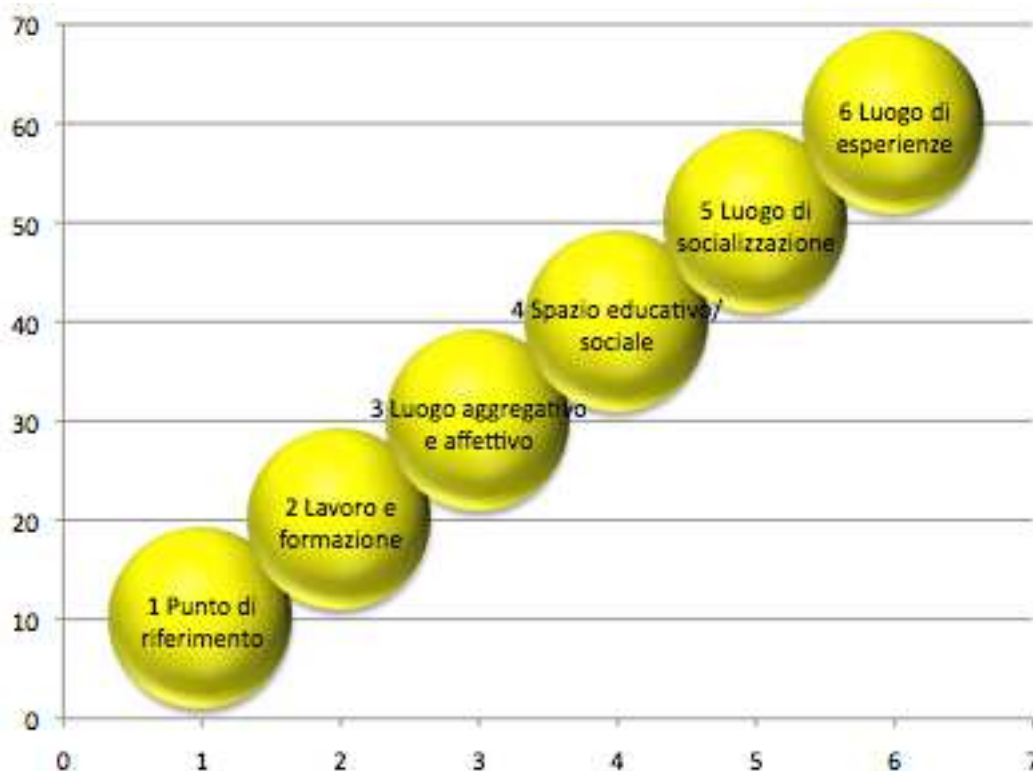


Grafico 7. I bisogni dei giovani dei Centri monzesi



A livello dell'intera città, per la fascia over 15 anni, sono emersi i seguenti bisogni:

- socializzazione e incontro: anche per questa fascia i Centri rappresentano principalmente un luogo di ritrovo, di relazione di confronto con coetanei e adulti, spesso agli educatori è chiesta una funzione di sostegno e orientamento rispetto al proprio progetto di vita;
- spazio per le proprie idee e luogo di acquisizione di competenze: il Centro viene vissuto come luogo dove portare e realizzare le proprie idee, questa fascia di età partecipa a percorsi strutturati e a laboratori per l'acquisizione di competenze, e ha contribuito alla nascita di gruppi di scopo che lavorano sul tema della progettazione di eventi, attività e vacanze;
- partecipazione e protagonismo: questo bisogno è spesso sotteso. il Centro

Di seguito invece le esigenze emerse nel Forum on line dei giovani monzesi, aperto dal 15 novembre al 20 gennaio 2013.

PROGRAMMA	N.	TEMI
MONZAGIOVANI LAVORA	19	<ul style="list-style-type: none"> - INCONTRO DOMANDA OFFERTA - ALBI PER PARTICOLARI FIGURE LAVORATIVE - ESPERIENZE di FORMAZIONE/LAVORO PRESSO: COMUNE, AZIENDE, TERRITORIO EUROPEO - AGEVOLAZIONI E SOSTEGNO ALL'IMPRENDITORIA
MONZAGIOVANI ABITA	6	<ul style="list-style-type: none"> -AGEVOLAZIONE AFFITTI/MUTUI -PROPOSTE DI HOUSING SOCIAL
MONZAGIOVANI IN FORMAZIONE	34	<ul style="list-style-type: none"> - ATTIVITA' SPECIFICHE NELLE SCUOLE/UNIVERSITA' E ATTIVITA' COLLEGATE - CORSI di FORMAZIONE PER IL TEMPO LIBERO E SPORTIVI - AGEVOLAZIONI - INIZIATIVE CULTURALI ED EVENTI - MIGLIORAMENTO STRUTTURE SPORTIVE
MONZAGIOVANI PARTECIPA	79	<ul style="list-style-type: none"> - SPAZI STUDIO - SPAZI PER ASSOCIAZIONI - COLLABORARE CON ASSOCIAZIONI - SPAZI CULTURALI/ARTISTICI/MUSICALI (REALI E VIRTUALI) - SPAZI AGGREGATIVI/SPORTIVI/PARTECIPATIVI (VIRTUALI E REALI) - EVENTI MOSTRE INIZIATIVE E PROGETTI - DIRITTI di CITTADINANZA E PARTECIPAZIONE
MONZAGIOVANI PER TUTTI	11	<ul style="list-style-type: none"> - AGEVOLAZION - DIRITTI di CITTADINANZA - SALUTE PREVENZIONE - ASSISTENZA A CATEGORIE SVANTAGGIATE - ANIMALI - SICUREZZA

MONZAGIOVANI SMART	40	<ul style="list-style-type: none"> - PARCHEGGI - PISTE CICLABILI - MEZZI di TRASPORTO PUBBLICI - ACCESSIBILITA' AI MEZZI di TRASPORTO - MEZZI di TRASPORTO ALTERNATIVI - VIABILITA' - WII- FII - SOSTENIBILITA' AMBIENTALE
MONZAGIOVANI EXPO	2	<ul style="list-style-type: none"> -- COOPROGETTAZIONE -- POSSIBILITA' di LAVORO

2. LE FUNZIONI D'USO

2.1 Le principali ipotesi di gestione

Obiettivo dello studio è quello di, partendo da tutti gli elementi descritti nel Cap. 1, elaborare delle ipotesi che tengano conto di bisogni sociale e culturali e sostenibilità economica.

Sulla base della ricerca - e del know how di Vedogiovane - vengono esplicitate tutte le esigenze/bisogni emersi, re-interpretandoli in termini di servizi/interventi che possono trasformarsi in possibili "attrattori" - i grado di permettere il "successo" (inteso come ottenimento dei risultati prima esplicitati) della formula di gestione individuata. Questi "attrattori" - determinati da quanto emerso nelle ricerche riportate alle pagine precedenti - sono relativi ai servizi innovativi per la prima infanzia (es. spazio genitori bambine/i, micronido, babysparking) e famiglie (compreso uno spazio per le feste bimbi), auditorium (per convegni, formazione e incontri ed eventuali catering), biblioteca (in versione 2.0 o specializzata su infanzia, book crossing), spazio mostre, cinema digitale, temporary shop, servizio pediatrico, sanità leggera, palestra per riabilitazione (in particolare per anziani) e danza (es. hip hop e break dance), spazio co-working, co-housing per associazioni, uffici pubblici, bar e spazio live, sala prove e studio di registrazione, spazio esterno (agorà) con chiosco e giochi bimbi, web radio, skate park, forno pubblico (v. par. 2.3).

Figura 1. La rielaborazione delle esigenze espresse



Nella ricerca di vocazione ed attrattori, è possibile introdurre qualche ipotesi innovativa rispetto ai modelli più tradizionali fin qui emersi, ad esempio quella della Public Library ed un mix di eventi, cultura, arte., oltre - rispetto al “food” - puntare sempre sulla aggregazione e riscoprire lo “street food”, attualizzando l’idea del forno.

Lo step successivo, che in questo modello di ricerca avviene in progress, è quello di individuare come questa formula “multi servizi” possa rappresentare la “vocazione” stessa dello spazio, addirittura il “nome”, andando poi ad occuparsi della sostenibilità economica complessiva della formula individuata.

2.2 La vocazione: Public Library e Street Food

Le Public Library sono delle biblioteche intese come “piazze del sapere”, cioè luoghi in cui si fornisce un servizio pubblico, cioè libri, giornali, studio e poi collegamento a internet, musica, caffè, poltrone, spazi per bambini, per le riunioni ed i corsi. In altre parole, le piazze diventano luoghi della socialità, in cui il servizio culturale si coniuga al welfare, offrendo spazi per il lavoro, per lo studio, per la formazione e per il divertimento⁷ (v. immagini sotto).

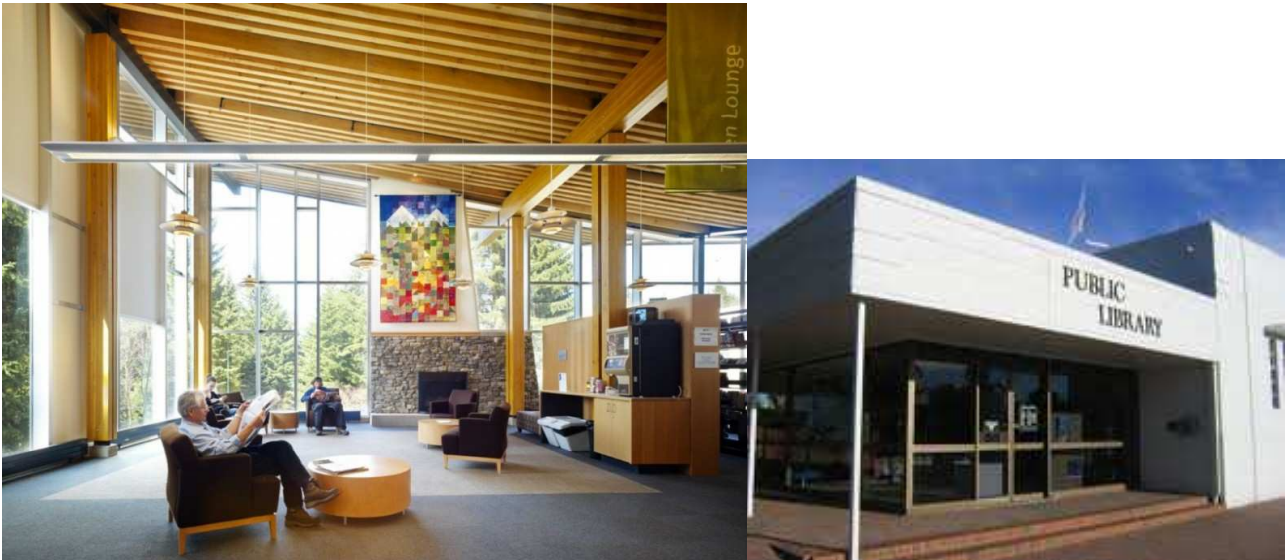
La forte capacità aggregativa che dovrà avere il Centro, potrà generare valore economico nel momento in cui saprà proporre un’offerta di “*Beverage and food*” coerente con la formula complessiva: in questo caso quindi, ad esempio, non food design, pizza o loungebar, ma street food, utilizzando ad esempio l’esterno della struttura, facendo perno sul concetto di “forno”, di tradizione lombarda e manzoniana.

2.3 Street Food

Oggi l’affievolimento generale del concetto di comunità ha, tra le sue conseguenze, anche quella di un sempre maggiore allontanamento dal concetto tradizionale di “cibo pubblico”, che ha invece in sé la tradizione, il folklore e la contemporaneità del fruire insieme, in strada, il cibo con i sapori del luogo. In questo progetto, il cuore dell’idea è ritornare al “forno pubblico”.

L’ispirazione nasce dai forni che fanno parte della tradizione e della storia d’Italia in generale e lombarda in particolare (vedi Manzoni): prima che ogni famiglia avesse una cucina nella propria abitazione, le persone si riunivano in questi luoghi pubblici dove avevano la possibilità di preparare e cuocere il proprio cibo. Intorno a questi forni ruotava tutta la comunità, diventando così il vero fulcro della vita sociale. Obiettivo è quindi riscoprire il “forno pubblico”, reinterprestando così il concetto di “Street Food” in modo creativo.

⁷ AA.VV. “Casa Bossi, “Centro culturale urbano e sistema dei simboli Antonelliani: analisi del sistema urbano e progetto di senso e strategia”, Novara, Comitato d’Amore per Casa Bossi, ott. 2012.



Interno ed esterno di una “Public Library” in una cittadina americana

2.4 Le funzioni d’uso

Nello specifico lo spazio di Viale Libertà dovrà gestire la compresenza di più elementi, indicati nella Tabella sottostante, comunque riconducibili al concetto di Public Library.

Tab. 1: Le funzioni d’uso dello spazio di viale Libertà

Funzioni	Risorse	Uso	Spazi
Funzione "pubblica"	Personale comunale + animatore di percorsi partecipativi	Corsi, incontri culturali comunali ed usi civici (riunioni del Quartiere), biblioteca 2.0, spazio espositivo	Acquario e sala conferenze al Piano Terra
Cultura e Sociale	Gestore esterno	Servizi innovativi per la prima infanzia (anche nei week end) Sanità leggera per anziani e ginnastica dolce/riabilitazione Coworking, temporary shop (street market) Spazio ascolto per adolescenti (counselling) Uso sala conferenze e cinema Sede operativa del soggetto gestore	Spazio infanzia al Piano Terra Aule al Piano Terra Sala conferenze
Aggregativi	Gestore esterno	Chiosco bar per estate Area ludica attrezzata per bimbi Open air (concerti e live)	Esterno al Piano Terra
Giovanile	Gestore esterno	Bar e Spazio concerti (live) e cinema Sala prove e registrazione	Piano Interrato

A ciò potrebbe aggiungersi la “casetta della web radio” da collocare nell’area all’esterno della struttura, da parte dell’associazione giovanile che cura il progetto.

Queste funzioni hanno una redditività diversa, che va tenuta in considerazione nella allocazione degli spazi ai vari servizi. La Tab. 2 indica le diverse tipologie e ne fa una “legenda” per la successiva Fig. 3.

Tab. 2 La legenda delle aree di redditività

TIPOLOGIA DI REDDITIVITA'		MQ	%
	REDDITIVITA' MEDIA - area bar , concerti e co-housing associazioni	196	32,5
	REDDITIVITA' VARIABILE - area prima infanzia	144	23,9
	REDDITIVITA' BASSA - sala prove, palestra, area convegni, skate-park, co-working	219	36,5
	AREE DI SERVIZIO - ufficio comunale, sede cooperativa	43	7,1
TOTALE		602	100

Fig. 3 La pianta della redditività degli spazi



2.5 Il Piano degli investimenti

Per realizzare quanto indicato, sono necessari alcuni investimenti relativi sia alla realizzazione di opere interne ed esterne (legate alla possibilità di svolgere funzioni aggregative giovanili) che all'acquisto di arredi ed attrezzature per gli spazi esterni, del Pian Terreno e di quello Seminterrato (e relativo accesso autonomo). La Tab. 2, indica quelli a carico del gestore e la relativa stima.

Tab. 2: Gli investimenti necessari all'avvio degli spazi e soggetto realizzatore

Investimenti	Euro
Vela all'esterno per area accessoria al bar interrato	10.000
Ampliamento dello spazio live con abbattimento parete, anche per sala prove, sistemazione impianti e parete per deposito	3.000
Realizzazione spogliatoi e adeguamento bagni personale bar	2.000
Arredamento per allestimento bar con frigoriferi	12.000
Arredi per auditorium (80 posti)	4.000
Impianto audio per auditorium	4.500
Tende insonorizzanti per spazio live	20.000
Arredi per spazio co-working	2.000
Arredi per uffici e servizi	3.000
Arredi e attrezzature per palestra (specchi, ecc)	3.500
Costi di marketing e Insegna	6.000
Arredi per esterno, con giochi bimbi, ombrelloni	6.000
Albero e siepi	6.000
Skate park	15.000
Arredi per esterno, con forno (o grill) comune e carrellino bar	5.000
Arredi spazio prima infanzia	7.000
Parziale allestimento della sala prove, vetrata insonorizzata per studio registrazione	6.000
Cinema digitale	23.000
Avvio biblioteca (di tipo 2.0, specializzata, generica)	10.000
Impianto di videosorveglianza	10.000
Totale	158.000

Secondo queste ipotesi, per realizzare una struttura in grado di offrire una serie di servizi che possono essere sia socialmente che culturalmente utili, ma anche economicamente sostenibile, la “messa a punto” della formula richiederebbe al gestore un **investimento di 158.000 euro**. Se si volesse pensare di ammortizzare l’investimento nei primi sei anni, si arriverebbe a d imputare 26.000 euro/anno.

Invece il Comune, da parte sua, dovrebbe, oltre a quanto già previsto, dovrà procedere per quel che riguarda la biblioteca (individuando la formula, cioè se sarà generalista, specializzata ad es. sull’infanzia, oppure legata alle nuove tecnologie), gli arredi per lo spazi espositivo e l’impianto di videosorveglianza (vedi. Tab. 3).

Tab. 3: Gli investimenti del Comune necessari all’avvio degli spazi

Oggetto	Risorse (in euro)
Arredi per spazio espositivo e allestimento degli spazi di funzione pubblica (ad esempio sportello polivalente)	10.000
Strumentazione musicale	3.531,64
Parziale allestimento della sala musicale	23.904,00
Ingresso autonomo piano interrato e riqualificazione area verde esterna e acciottolato	240.000

La valorizzazione effettiva dell’investimento del Comune è quindi pari a 277.435,64 euro .

L’immagine di seguito è un “rendering” dell’esterno della struttura di viale Libertà, una volta realizzati i relativi investimenti.

Fig. 4. Il rendering dell’esterno del Centro Civico Viale Libertà



2.6 Ricavi e costi di gestione

La realizzazione dello spazio deve individuare ricavi e costi e stabilire a chi andranno imputati. Una ipotesi è che i costi delle utenze siano a carico del Comune (come nelle altre sedi di Circostrizione), che comunque dovranno essere evidenziate ai fini della loro valorizzazione (l’edificio, di Classe energetica D, è dotato di climatizzatore con impianto per caldo e freddo), mentre il resto dei costi è

a carico del gestore. Si ipotizza che il stanziamento un **contributo annuo di 40.000 euro/anno per lo start up** - solo per i primi tre anni di gestione - ed un investimento una tantum per l'avvio dello spazio (v. tab. 3). Inoltre si farà carico degli oneri derivati dalle **utenze della gestione, per circa 30.500 euro all'anno**.

Se quindi le ipotesi del nuovo progetto sono quelle evidenziate fino a qui, la gestione degli spazi deve essere funzionale a queste finalità. Da qui l'idea di individuare una vocazione forte, un nome, un periodo di "work in progress" (anche per comunicare il nuovo progetto), una inaugurazione ufficiale, un investimento in comunicazione.

I ricavi verranno generati prevalentemente dall'area "food & drink", a seguire eventi (musica, cinema e cultura), sale prova e co-working, infine l'area "prima infanzia".

Dettaglio delle aree del progetto

- l'area "Beverage & Food": il locale del seminterrato sarà uno spazio concerti e zona bar. In questo spazio si può ipotizzare una media prudenziale per il primo anno di un ricavo da 150 scontrini fiscali al giorno⁸ (che possono non corrispondere però ad altrettanti avventori) al giorno, per una stima di 600 euro/giorno⁹, con un aumento del 30% negli anni successivi. All'esterno (al Piano Terra) vi potrà essere invece il "forno".
- l'area "sale prove e studio di registrazione". Qui i ricavi diretti sono grazie al prezzo orario delle sale prova e studio, i cui prezzi sono diversi (es. da 10 euro anche a 80/100). Si può ipotizzare una media prudenziale per il primo anno di un ricavo di 15 euro/giorno, con un aumento del 30% negli anni successivi.
- l'area degli "eventi periodici": se la programmazione delle attività prevede eventi open air, questi comportano una eccezionalità sia di ricavi che di costi¹⁰;
- l'area "co-working": organizzazioni giovanili formate da persone con interessi, formazione e competenze specifiche. Lì si ritrovano per lavorare (co-working), contribuendo alle spese di gestione, alla programmazione ed organizzazione delle attività, di corsi e laboratori. Per il primo anno, prudenzialmente, non si ipotizzano ricavi;
- l'area "prima infanzia": i servizi per la prima infanzia sono ludoteca e spazio genitori (o nonni) e bambini, mentre da valutare se arrivare all'apertura di baby parking e/o micro nido negli anni successivi. Si può ipotizzare una media prudenziale di quattro ore al giorno, con una media di 4 frequentatori all'ora, per una comunità che può arrivare a 150 bambine/i. La formula può essere quella dell'abbonamento mensile di 15 euro + i vari corsi. Una stima può essere di 2.000 euro al mese, quindi 24.000 euro all'anno, comprendendo le feste per bimbi.

Di seguito uno schema di sintesi dei dati sopra descritti.

Tab. 4 Stima dei ricavi di gestione del primo anno di attività (su 350 giorni di apertura)

Aree di ricavi del progetto	N° medio avventori/giorno	Euro a scontrino (media)	Ricavi al giorno	Ricavi/anno (aperto 350 gg/anno)	Ricavi II° anno (+30%)	Ricavi III° anno (+30%)
<i>Beverage & Food</i>	150 scontrini	€ 4	€ 600	€ 210.000	€ 273.000	€ 354.900
<i>Sale prove e studio di registrazione</i>	5	€ 3	15 euro/giorno	€ 4.550	€ 5.850	€ 7.605
<i>Eventi periodici (cinema/concerti/incontri)</i>	800	€ 5	€ 4.000 x 4 eventi	€ 16.000	€ 20.800	€ 27.040
<i>Prima infanzia</i>	133 / mese	€ 15/mese	€ 2.000 x	€ 24.000	€ 31.200	€ 37.440

⁸ Si ipotizzano per il primo anno 5 aperture dal mezzogiorno in poi pensate ad hoc per studenti e per i laboratori, più aperitivo. Durante il week end dal pomeriggio fino a notte. Settimanalmente è previsto un solo evento musicale (al sabato sera), e due serate di altre tipologie di eventi culturali.

⁹ Si ipotizza un margine sui prodotti del 50%.

¹⁰ Si può ipotizzare un evento di dimensioni importanti per ogni mese estivo, quindi quattro, con una adesione media di 800 persone, per ricavi complessivi di 16.000 euro a stagione

Contributo annuale Comune		€ 40.000	-	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000
Totale Ricavi/anno				€ 294.500	€ 371.000	€ 467.000

2.7 Il budget annuale di gestione

Con le ipotesi descritte in precedenza, si può elaborare un budget gestionale di start up del primo anno di attività. Il bilancio annuale a carico di un soggetto gestore degli spazi e delle attività che lì possono prendere piede comprende tutte le ipotesi fin qui presentate (tra cui il fatto che gli oneri delle utenze siano a carico del Comune ed il margine sul food sia del 55%).



Fig. 5 e 6: Vedute di alcuni angoli dell'interno di una Public Library

La Tabelle di sintesi dei ricavi e dei costi di gestione ipotizzati per il primo anno di gestione, è riportata di seguito:

Tab. 5 Budget di gestione del primo anno di attività (su 350 giorni di apertura)

Aree di ricavi del progetto	Ricavi/anno	Costi diretti	Margine
<i>Beverage & Food</i>	€ 210.000	94.500 € (prodotti) + 25.500 € (lavoro occasionale) 10.000 € (varie)	€ 80.000
<i>Sale prove e studio di registrazione</i>	4.500 €	3.500 €	1.000 €
<i>Eventi periodici (cinema/concerti/incontri)</i>	16.000 €	14.000 €	2.000 €
<i>Prima infanzia</i>	€ 24.000	€ 16.000	€ 8.000
Contributo annuale Comune	€ 40.000	€ 0	€ 40.000
Totale Ricavi	€ 294.500	€ 163.500	€ 131.000
Personale del centro (2,5 full time)			€ 60.000
Costi diversi del centro			€ 10.000
Costi marketing e comunicazione			€ 15.000
Ammortamento			€ 26.000
Totale Costi			€ 96.000
Margine			€ 20.000

Anche negli anni successivi al primo (v. Tab. 6), conviene procedere per ipotesi prudenziali di sviluppo, lasciando invariati (ad esempio fino al terzo anno) i prezzi di sale prova e servizi prima infanzia, seppur stimati come incrementati quantitativamente del 30% (trend che si riscontra in situazioni analoghe a queste, dove la gestione procede a step ed investendo in comunicazione e marketing, con un orientamento al cliente costante). Dal lato dei costi, si può ipotizzare invece di

aver migliorato l'efficienza della gestione ed avere un margine sul costo dei prodotti di bar e ristorazione del 60% (+ 5%).

Nella Tabella 6, si ipotizza una gestione a regime, senza più contributo del Comune e che riprende i ricavi del terzo anno, cioè arriva ad una dimensione di "ottimo minimo" per l'equilibrio di gestione. I ricavi riportati nella prima colonna della Tab. 6, sono ripresi dalle stime ottenute nell'ultima colonna della Tabella 4.

Tab. 6 Budget di gestione del quarto anno di attività (su 350 giorni di apertura)

Aree di ricavi del progetto	Ricavi	Costi diretti	Margine
<i>Food & drink</i>	€ 355.000	142.000 € (prodotti) + 35.000 € (lavoro occasionale) 15.000 € (varie)	€ 163.000
<i>Sale prove e studio di registrazione</i>	€ 7.605	€ 5.600	€ 2.000
<i>Eventi periodici</i>	€ 27.040	€ 16.000	€ 11.000
<i>Area prima infanzia</i>	€ 30.000	15.000 €	€ 15.000
Contributo annuale Comune	€ 0	€ 0	€ 0
Totale	€ 419.600	€ 228.600	€ 191.000
Personale del centro (4 full time)			€ 100.000
Costi diversi per il centro			€ 15.000
Costi marketing e comunicazione			€ 20.000
Manutenzioni e migliorie			€ 9.000
Ammortamento			€ 26.000
Totale Costi			€ 170.000
Margine			€ 21.000

Queste stime confermano la possibilità della sostenibilità economica ottenuta con l'avvio di un progetto a forte utilità sociale/culturale di una circoscrizione, che parte dai bisogni dei cittadini residenti. Le Tabelle hanno un valore indicativo, ma emerge comunque un buon "margine d'azione" che permette di arrivare ai numeri indicati. Dal quarto anno, quanto non vi sarà più il contributo annuale del Comune, vi saranno ulteriori aumenti di ricavi, risparmi dovuti ad efficienze di gestione, possibili nuovi introiti dovuti a progettualità specifiche.

Dalla tabella 6 si evince che:

- l'investimento del soggetto gestore (115.000 euro, come da Tab. 2) si ammortizza in cinque anni (con una quota di ammortamento di 23.000 euro/anno);
- il margine annuo del primo anno del progetto è di 23.000 euro su un fatturato complessivo di 219.000 euro (v. Tab. 6), quindi del 10,5%;
- il Ritorno sull'investimento è di 23.000 su investimento di 115.000, quindi del 20%.

Inoltre la motivazione economica e sociale del soggetto gestore rispetto all'intraprendere può essere valutata in questi vantaggi:

- disporre di una sede operativa a Monza gratuitamente per tutta la durata dell'appalto (se fossero sei anni, sarebbero 72 mensilità da valorizzare almeno a 1.200 euro/mese, utenze comprese, arrivando così a 86.400 euro);
- un margine di 15.000 euro/anno (a partire dal secondo anno di gestione), che in cinque anni permette di ottenere 75.000 euro;
- un vantaggio occupazionale per almeno tre full time;

- la possibilità di proseguire il rapporto per gli altri anni della durata della convenzione (es. quattro anni se la convenzione è decennale), a margini molto più elevati, in quanto l'investimento è stato già completamente ammortizzato nei primi sei anni.

2.8 I frequentatori

Questo progetto, che parte da un bisogno espresso da parte dei cittadini, lo ritraduce in una "struttura multiservizi", che da quanto fin qui descritto ha un forte "appeal" nei confronti di più settori della popolazione. Inoltre è coerente con la fase attuale attuale dellos viluppo di interventi culturali e sociali, secondo il "must" che oggi "*i mercati non si conquistano, ma si creano*". In effetti questo centro non nasce in concorrenza con altro, ma da un bisogno inespresso che viene valorizzato anche in termini economici.

L'ultima considerazione riguarda le persone che frequenteranno il centro. Per semplicità, è possibile descriverle utilizzando tre categorie di marketing (le "tre e"):

- **esigenze**: sono i "*drivers*" quelle che più di altri si spingono ad indicare e guidare le nuove ipotesi di servizi/strutture, co-costruendolo e co-progettandole con altri;
- **esperienze**: sono i "*players*", la categoria di persona che "gioca la partita" per primi, una volta che il servizio è pronto, intuendo e riconoscendone il valore;
- **emozioni**: sono gli "*unplaggers*", quelli che arrivano dopo, per gustarsi le emozioni, l'ambiente, l'atmosfera che è stata creata e collaudata da altri. Chiaramente questo è la categoria più numerosa.

In ogni fase, il progetto deve saper rivolgersi al meglio, ad ognuna delle categorie. Nella prima fase, in particolare, l'avvio del percorso non può prescindere da una ricerca dei "drivers".