

Percorsi di progettazione di ri-usi pubblici di spazi vuoti: lo studio di fattibilità e l'accompagnamento allo start up

1 Lo scenario

Oggi si assiste ad una situazione nuova nel rapporto luoghi/territori. Ci si trova infatti di fronte a contesti dove sempre più gli spazi sono vuoti superano le richieste per eventuali e diverse funzioni d'uso. Luoghi produttivi dismessi, aree abbandonate, edifici pubblici e para-pubblici vuoti, ma anche Oratori, Stazioni FFSS, cinema, locali commerciali... Sintetizzando, si potrebbe affermare che le politiche giovanili e quelle urbanistiche dovrebbero darsi l'obiettivo di riempire questi spazi vuoti con idee e talenti individuali e collettivi, contribuendo alla rinascita delle città e dei territori con nuove energie. Questa strategia prevede un forte coinvolgimento degli attori locali, anche al fine di valorizzare saperi, tradizioni e know how del territorio, attualizzando magari antiche vocazioni e generando nuovo capitale sociale, indispensabile allo sviluppo dei territori.

Il punto di partenza è quindi l'elaborazione, con una fase di ricerca sociale, di uno studio di fattibilità vero e proprio. Finalità di questo lavoro sono quelle di guidare il percorso che porti questi spazi ad essere luoghi di innovazione ed eccellenza nell'ambito specifico delle politiche giovanili locali, ma anche buone pratiche nazionali di nuovo welfare locale, comparabili con quelle europee, in quanto pensate e gestite seguendo le linee guida della UE in materia di gioventù.

A conclusione della fase di ricerca e studio, la fase successiva di questo lavoro è quella di un percorso di accompagnamento con soggetti committenti e gestori. Infatti, una volta definite le caratteristiche, le funzioni d'uso, il piano marketing ed il budget grazie allo studio di fattibilità, prende avvio la fase di implementazione. Si tratta di un percorso dove formazione, consulenza, accompagnamento, supervisione, analisi di situazioni critiche, si fondono costantemente, in un servizio di tutoring a metà tra momenti d'aula e lavoro a distanza, con supporto anche rispetto a materiali necessari allo start up del Centro (es. contratti tipo con organizzazioni giovanili, budget dei costi delle attrezzature, selezione dei fornitori, grafiche, ecc.).

2 Lo studio di fattibilità

Lo studio di fattibilità, nell'ambito della progettazione sociale, non sostituisce la redazione del progetto, ma fornisce spunti e indicazioni delle quali chi progetta può tenere conto per organizzare il proprio lavoro.

Per predisporre lo studio, vanno anzitutto raccolti dati, utilizzando diverse fonti informative:

- ñ dati descrittivi del territorio (quanti giovani ci sono, che caratteristiche hanno, quali interessi e competenze, quali sono le attività produttive presenti, ecc...);
- ñ colloqui con testimoni significativi individuati sul territorio (es.: rappresentanti di istituzioni, associazioni, figure educative, operatori economici, gestori di locali, ecc...);
- ñ incontro aperto con tutte le persone potenzialmente interessate all'apertura del Centro;
- ñ sopralluogo della struttura, delle sue caratteristiche e della sua collocazione.

Utilizzando i dati raccolti e in modo coerente con le linee-guida del Par. 4.3.6, si elabora uno studio di fattibilità ad hoc. Il documento, una volta “approvato” dal committente, viene poi presentato pubblicamente e messo a disposizione dei soggetti locali interessati, anche alla gestione del Centro. Lo studio diventa, ad esempio per le Amministrazioni locali, il documento progettuale di riferimento in base al quale valutare le offerte in eventuali bandi pubblici.

Lo Studio di fattibilità viene commissionato infatti per definire se un progetto (o un programma) o un'idea di massima:

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

Lo studio riguarda una dimensione di futuro (“pro-jecuts”, “verso cosa”) 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, le procedure amministrative ed i criteri di valutazione per l'assegnazione della gestione. 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. Infine, oltre alle linee guida per un piano di marketing operativo, lo studio offre un budget degli investimenti necessari alla gestione del centro, insieme ad un budget triennale di gestione, quale strumento utile per accompagnare la fase di start up dello spazio.

Come detto, questo lavoro di ricerca ed elaborazione dello studio di fattibilità deve essere preceduto da un lavoro di analisi sia sulla eventuale documentazione già presente (ad esempio relativa all'iter di questi centri), sia di ricerca di definizioni e buone prassi inerenti questi spazi, che possano fungere da modelli di confronto. Ma non solo: incontri ed interviste ad hoc, sono le modalità tipiche di lavoro, che prevede incontri/confronti costanti con i committenti e le realtà coinvolte, per la validazione delle ipotesi e/o la successiva modifica/integrazione.

Infine, ultimo step di questo lavoro, sono i momenti pubblici di divulgazione dei risultati.

2.1 Obiettivi

Obiettivi specifici della fase di ricerca e studio di fattibilità sono:

- a livello generale, applicare nel contesto le linee guida degli spazi giovanili di “matrice europea” secondo quanto contenuto nei principali e recenti testi normativi in materia di gioventù;
- individuare – facendo emergere desideri e bisogni locali, tramite la ricerca sociale - l'identità/mission (o “vocazione”) del Centro, “costruirla” in un percorso di condivisione, comunicarla e renderla comprensibile alla comunità locale (giovani e non solo);
- predisporre, a questo fine, un adeguato piano di marketing e comunicazione;
- elaborare uno studio di fattibilità individuando le condizioni di equilibrio tra sostenibilità economica (budget triennale di gestione e di investimenti) ed utilità sociale dello specifico centro, le relative linee guida di un piano marketing e quelle per un procedimento amministrativo utile all'individuazione di un soggetto gestore. 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.

Il tutto parte da una fase di studio dei documenti istitutivi o storiografici dei progetti di realizzazione già redatti dalle realtà locali e/o dall'analisi di ricerche ad hoc già disponibili.

2.2 Precisazioni necessarie

L'approccio metodologico adottato tende ad essere "generativo" ovvero punta a determinare un equilibrio più virtuoso tenendo conto da una parte del calo progressivo di risorse pubbliche da dedicare e dall'altra delle potenzialità e capacità di generare flussi di ricavi ed appropriate economie di scala da affidare a profili gestionali di tipo imprenditoriale.

Ne risulta automaticamente che l'analisi degli spazi, delle funzioni da introdurre, degli usi da adottare porti sempre a risultati diversi da quelli per i quali erano stati progettati. Ciò avviene non solo con le strutture le cui funzioni originarie sono cessate, modificate e trasferite in altre sedi, ma anche con contenitori nuovi, di recente e qualificata costruzione, dove le destinazioni d'uso erano di fatto già riconducibili in tutto o in parte a quelle di un centro giovanile.

Nella conduzione di uno studio di fattibilità e nella gestione del dialogo con l'ente committente ci si trova di fronte a due modelli molto diversi: quello del passato che postulava la capacità del soggetto pubblico di gestire la struttura secondo una specifica visione pianificata e programmata e quello del presente che tenta invece di innescare meccanismi di "leva" economica in tutto o in parte finanziati da soggetti utilizzatori e /o gestori degli spazi.

Nonostante questa diversità di presupposti, l'esigenza di modifiche agli organismi edilizi solitamente viene ipotizzata a livelli minimi e strettamente indispensabili (anche per il massimo contenimento dei costi), per fattori variegati quali principalmente:

- l'adeguamento normativo necessario per l'introduzione di alcune funzioni generatrici di reddito (es. il bar e servizi igienici connessi);
- l'introduzione di funzioni speciali tipicamente collegate agli universi giovanili e non sempre presenti nei programmi funzionali originari: spazi per laboratori ed attività artistiche ed espressive in genere, skatepark, sale prove musica, ecc.;
- la valorizzazione di alcune soluzioni spaziali di particolare appeal spaziale o emozionale: soppalchi, visuali, rapporto interno/esterno, ecc.;
- conferimento di elasticità e flessibilità ad alcuni specifici comparti del complesso edilizio, anche in termini di arredi e funzionalità varie;
- particolari esigenze di dimensionamento collegata al raggiungimento di standard funzionali o target prestazionali indispensabili per gli specifici

obiettivi gestionali.

Si tenga anche conto che proprio in quanto studi di fattibilità, l'analisi dello stato dei luoghi e degli spazi avviene attraverso sopralluoghi ed analisi degli elaborati grafici di progetto. Da questo punto di vista, le soluzioni proposte possono essere suscettibili di insufficienti approfondimenti di tipo strutturale e impiantistico. È quindi opportuno ricomprendere prima o durante l'elaborazione degli studi di fattibilità momenti di confronto con, a seconda dei casi, i progettisti, i manutentori o i detentori della memoria storica della costruzione e dei luoghi. Partendo dalla condivisione di dati e informazioni e assicurando un buon livello di dialogo tra i vari portatori di conoscenze si possono ottenere i migliori risultati. Infine, anche l'analisi ed i budget delle soluzioni tecniche proposte in riferimento ad arredi ed attrezzature, deriva da elementi di altre realtà che già hanno adottato quanto proposto e che sono comunque comparabili con quelle oggetto di studio. Di conseguenza, tutte le soluzioni proposte devono poi essere oggetto di approfondimento in sede di acquisto.

3 L'accompagnamento allo start up

In questo ambito, è utile prevedere un accompagnamento formativo/consulenziale alle fasi di start up del centro giovani, con il coinvolgimento attivo delle persone responsabili dell'organizzazione che si occupa della gestione, gli operatori, i giovani attivi, altro personale professionale, referenti istituzionali. Il percorso formativo è molto calato nella situazione e prevede metodologie di apprendimento attivo, sperimentazioni, visite guidate, bench marking, innovazione sociale per arrivare ad una gestione di "successo" di un nuovo modello di centro giovani, su base delle recenti indicazioni europee in materia di gioventù.

3.1 Il contesto

Uno spazio giovani (nuovo o che si rinnova) in fase di avvio, affronta una serie di tappe delicate in quanto incidono e connotano le fasi ed i tempi successivi dello sviluppo del centro.

I requisiti base per il successo nella fase dell'avvio di uno spazio sono l'alta partecipazione di giovani – fin dalla fase iniziale – ed una start up giovanile o una organizzazione "matura" in grado di garantire gli aspetti fiscali/gestionali/amministrativi, oltre che alla presenza attenta delle istituzioni.

La presenza contemporanea di questi elementi è il punto di partenza per

l'avvio degli spazi: la sfida è che da queste premesse nasca un progetto operativo gestionale che porti a garantire l'apertura e l'avvio del Centro nel più breve tempo possibile, definendone anche aspetti di microprogettazione, quali la scelta di arredo ed attrezzatura, programmazione, attività, comunicazione, apertura, nuove azioni sperimentali, ecc.

L'ipotesi base è che l'avvio avvenga fin da subito con il coinvolgimento di operatori professionisti, giovani attivi e responsabili istituzionali.

Di conseguenza gli attori coinvolti in questo progetto sono i giovani stessi, gli operatori dell'organizzazione che ha la mission di avviare il centro, i responsabili istituzionali delle Amministrazioni coinvolte.

Il progetto si articola su un doppio binario:

- l'accompagnamento all'avvio del centro (con supervisione anche nell'attrezzaggio, marketing e comunicazione, microprogettazione, supervisione alla fasi gestionali)
- percorso formativo parallelo impostato sull'acquisizione di conoscenze e competenze relative alla gestione di un centro giovani, alla assunzione di un ruolo, alla condivisione di obiettivi e finalità comuni.

Il percorso formativo prevede quindi momenti d'aula comuni ed "assetto variabili", visite guidate ad altre esperienze con alcune sperimentazioni in situazione, bench marking.

I contenuti del percorso devono essere veramente innovativi: infatti in Italia in generale in materia di Centri di aggregazione Giovanile – nonostante gli auspici europei – fatica ancora a svilupparsi un orientamento che potenzi davvero questi spazi di educazione non formale. Invece oggi questi spazi giovanili vanno pensati come luoghi in grado di essere significativi per i giovani e per tutta la comunità locale, a forte capacità di attrazione, in grado di sviluppare nuovi percorsi di apprendimento di quelle "otto competenze chiave" che la UE definisce strategiche per uscire dalla crisi e che si acquisiscono (per il 70%) nel campo dell'educazione non formale. Si tratta di imparare a comunicare correttamente in madrelingua ed in una lingua straniera, di acquisire competenze digitali ed logico-matematiche, di cittadinanza, espressive, imprenditrice e "imparare ad imparare". Sicuramente gli spazi giovanili possono giocare un grosso ruolo in questa direzione, promuovendo percorsi di apprendimento dentro e fuori gli spazi, legati a nuove professioni, così come alla riscoperta dei mestieri tradizionali.

Il progetto formativo prevede quindi che sia garantito un accompagnamento ed una formazione allo start up di questi spazi, affinché diventino “luoghi” significativi per i giovani, con un forte ruolo di "attrattore" per le nuove generazioni, unito a quelle capacità di progettazione che sanno cogliere le innovazioni di cui i giovani sono naturali “portatori” e che vengono richieste a chi "sa stare" ogni giorno con loro.

Va quindi tradotta in nuova progettualità tutta la "freschezza e l'attualità", le novità, le mode, le innovazioni, i bisogni e desideri che quotidianamente i ragazzi e le ragazze portano. In questi anni, nonostante venissero a svilupparsi nuove "categorie" di giovani molto più sensibili al cambiamento (le "seconde generazioni" ed i "millennians" ad esempio), si sono sviluppati davvero pochi nuovi "prodotti" di politiche giovanili, in quanto lo sforzo è stato più sul consolidamento/mantenimento dell'esistente, pur - in molti casi - di fronte ad un evidente calo di partecipazione e di interesse giovanile. Oggi i tempi sono maturi affinché le comunità locali, i territori, si impegnino invece a gestire situazioni di crisi e difficoltà, sapendo recuperare risorse e valori, per costruire nuovi "beni comuni", attualizzando le domande ed organizzando risposte in modo innovativo ed al tempo stesso sostenibile, prevedendo – per questi luoghi - anche un investimento iniziale, un piano di rientro e sviluppando al contempo una funzione di "fund raising" locale.

3.2 Le attività da realizzare

Le attività da realizzare riguardano momenti formativi e consulenziali al gruppo, seguendo l'avvio del centro, dalle prime fasi pre apertura, fino all'inaugurazione ed all'avvio. Questa supervisione riguarda il team di cui si è detto prima.

Il percorso formativo è basato su “assetti variabili” e, prevedendo anche momenti di visite, la partecipazione varia a seconda dei temi trattati, pur mantenendo il nucleo di partecipanti legati alla consulenza, attorno al quale – in questa fase formativa “non convenzionale” – possono appunto ruotare altri giovani, operatori, referenti di istituzioni.

Il percorso si articola in un numero contenuto di incontri ed in breve lasso di tempo (ad es. 12 incontri in sei mesi) sei mesi.

3.3 Contenuti del percorso di accompagnamento all'avvio di un nuovo spazio giovanile

Il team di lavoro che si occupa di un percorso di questo tipo, deve

comprendere formatori con competenze diverse, dall'animazione sociale al welfare. I contenuti in relazione alle fasi sono:

Microprogettazione

- > Individuazione del luogo: caratteristiche interne e localizzazione
- > Il business plan, il budget dell'investimento, la sostenibilità ed il punto di pareggio
- > Realizzazione dello spazio: progettazione interna e co-progettazione con i giovani ed il territorio
- > Attrezzature tecniche, strumentazioni ed allestimento interno
- > Il marketing degli spazi giovanili: il valore del brand, l'investimento in comunicazione e promozione ed obiettivi di ritorno sull'investimento
- > Naming, arredi, colori, lay out, attrezzature da interni (e da esterni) da prevedere nella progettazione egli spazi giovanili. La tecnica del "rendering" condiviso e le professionalità da coinvolgere
- > I ruoli, le funzioni ed i compiti per la gestione dello spazio

L'avvio e la gestione

- > La formula di gestione: diretta, concessione e partnership con altre organizzazioni giovanili
- > Dall'avvio all'evento di inaugurazione, dalla progettazione dello spazio, alla programmazione delle attività
- > Processi di comunicazione e creazione di valore nella progettazione e sviluppo di spazi giovanili: ricerca di visibilità nella comunità locale
- > Informazione e comunicazione con il mondo giovanile, tra free cards e social networks
- > La stima dei costi e degli investimenti in promozione e comunicazione, nelle varie fasi di sviluppo dello spazio
- > Costruire reti di partnership, dalla comunità locale all'Europa, e con le realtà giovanili già presenti. La ricerca del coinvolgimento e della partecipazione diretta, dall'aggregazione al lavoro.
- > Fund raising, crown funding, locale, marketing e Pubbliche relazioni a sostegno degli spazi giovanili nella comunità locale

> Finanziare gli spazi giovanili: opportunità nazionali, europee e provinciali. Il ruolo ed i finanziamenti dei programmi europei. La funzione di "fund raising" locale. Il ricorso al microcredito ed al prestito diffuso

> Entrare e stare nelle reti di spazi giovanili: costi e ritorno sugli investimenti

Verifica e valutazione

> Riprogettare spazi ed interventi generativi di utilità sociale e di risorse economiche

> La definizione e la valutazione valore sociale ed economico creato

> La valutazione come processo di attribuzione di significato, come momento di condivisione e riprogettazione.