

Una best practice: il centro giovani Smart Lab di Rovereto (Tn)¹

1. Il contesto

Rovereto è la seconda città del trentino, con 40.000 abitanti, molto attiva sia sul piano culturale, che produttivo/commerciale. Sede del MART, dell'Università e di Trentino Sviluppo, ha una forte tradizione nell'ambito delle politiche giovanili, tanto che nel 2007 la Provincia assegna un contributo per il 50% delle spese di costruzione ed arredo di un nuovo centro giovanile, di nuova generazione, con una superficie di 1.400 mq.

Il Comune ha promosso un corso di formazione nel 2012 rivolto a giovani interessati alla gestione del Centro dal punto di vista lavorativo. Vicende amministrative ne hanno poi trascinato l'apertura a fine 2013, lasciando lo spazio vuoto per quasi due anni.

L'inaugurazione – avvenuta il 23 novembre 2013 – è stato il via di un percorso rapidissimo che ha invece permesso di riempire lo spazio (denominato Smart-Lab) con cultura, idee, innovazione, musica, incontri, arte, impresa.

Un percorso che in soli sei mesi ha raggiunto ben 3.200 associati (ed altrettanti fan su Facebook), 28 band presso le sale prove, il coinvolgimento diretto delle attività di 27 associazioni locali, la costituzione di un gruppo solido di volontari per il centro formato da 15 ragazzi, l'organizzazione di 50 eventi in sei mesi di attività.

Tutto ciò grazie ad un direttivo davvero Smart, under 35, composto da Sara Giordani (presidente), Riccardo Loss (vicepresidente) e Marco Traviglia (segretario). Competenze artistiche di Sara e di organizzazione di eventi, animatore naturale e provenienza dal mondo del volontariato giovanile per Riccardo, mentre Marco è stato uno dei “founder” di Meltin POP ad Arona (No). Un mix di competenze e feeling che ha portato in pochissimo tempo a lanciare Smart-lab tra le buone prassi di spazi giovanili in Italia.

2 La sfida

I tipici spazi dedicati alle politiche giovanili (per esempio i CAG - centri di aggregazione giovanile), in quanto ambiti di erogazione di servizi per il tempo libero degli adolescenti, hanno storicamente funzionato come interventi utili, oltre che ai giovani stessi, anche alla comunità nella misura in cui riducevano le probabilità per le sue componenti più fragili di ricadere in comportamenti devianti che potevano essere di ostacolo allo sviluppo della comunità stessa.

¹ di Sara Giordani, Riccardo Loss e Marco Traviglia.

Detto altrimenti, l'utilità sociale di questi spazi consisteva nel sottrarre i giovani ai processi di sviluppo della comunità.

Diversamente, l'ottica del "protagonismo" spinge a concepire gli spazi delle politiche giovanili come "palestre" in cui i giovani possano impegnarsi nell'avanzamento dei loro percorsi di crescita professionale all'interno della comunità. Da questo punto di vista l'utilità sociale di questi luoghi è associata alla relazione che questi posti aiutano a stabilire tra le risorse e le competenze di cui i giovani sono portatori e lo sviluppo della comunità. Si configurano come ambiti deputati a stabilire una relazione vera e autentica dei giovani con il mondo "esterno" e funzionali ad accompagnare la trasformazione del mondo esterno accogliendo e supportando le ambizioni e le intuizioni dei giovani. Le opportunità e le domande in questo senso non mancano: gli utenti-tipo dei servizi territoriali per gli adolescenti sono sempre meno gruppi di amici che chiedono lo spazio per fare una festa e sempre di più giovani laureati che hanno in mente un progetto e chiedono di essere aiutati a realizzarlo. La frustrazione degli operatori dipende in genere dalla mancanza di strumenti concreti (spazi, luoghi, accesso al credito ecc.) per accompagnare efficacemente la messa in pratica di idee e proposte spesso belle, innovative e apprezzabili in relazione all'impatto sociale che potrebbero generare.

Da questo punto di vista la creatività, da più parti ritenuta condizione indispensabile per lo sviluppo in fasi di crisi, verrebbe a essere intesa non come una risorsa scarsa (di cui approvvigionarsi attingendo all'esterno della comunità), ma come processo generativo di innovazione sociale da realizzare valorizzando le risorse interne alla comunità e connettendo in modo originale domanda e offerta a cominciare dai contesti locali. In particolare valorizzare la creatività giovanile per l'innovazione significa procedere per iniezioni successive di "giovanilismo" nell'economia locale nell'ottica di allargare le potenzialità di sviluppo e modificare le visioni al futuro "attraverso i giovani". Assecondare le intuizioni di questi ultimi nei limiti di quanto è fattibile potrebbe portare a orientare verso la crescita della comunità quei conflitti che normalmente risultano paralizzanti e, in quanto tali, sono solitamente trattati riducendo lo spazio di azione per le componenti ritenute più problematiche. In questo senso la sfida è di supportare la nascita e lo sviluppo di distretti "creativi", all'interno dei quali sviluppo economico e crescita sociale si combinino all'insegna dell'innovazione e investendo di responsabilità proprio le categorie sociali più fragili e solitamente escluse dai processi di trasformazione, quali i giovani. Tuttavia, trattandosi di processi spesso lenti e difficilmente in grado di generare impatti misurabili nel breve periodo, è indispensabile che il soggetto che assume l'onere di portare avanti questa

sfida nella quale sfera “economica” e sfera “sociale” risultano strettamente intrecciate, abbia forti competenze e motivazioni. Così nasce Smart-Lab, il cui nome evoca la sfida di promuovere dei Lab che siano “Smart”, anche come sottolineatura di altro rispetto alla cultura ufficiale del MART. L’importante è cucire bene con il contesto con questo nuovo spazio, creando identità a partire da relazioni di prossimità.

3 Le attività

La logica delle azioni

Il progetto di impresa culturale formulato per il Centro Giovani di Rovereto tiene conto delle caratteristiche del territorio locale e dello spazio (dimensioni e funzioni d’uso) basandosi su due concetti fondamentali:

- ñ l’introduzione del concetto di filiera per descrivere l’organizzazione della rete locale coinvolta e/o da coinvolgere
- ñ l’individuazione di drivers di sviluppo dell’impresa sociale/culturale

La *filiera* significa l’organizzazione funzionale di una rete di attori, le cui attività sono previste in un processo funzionale (anche circolare) all’ottenimento del risultato. Da un certo punto di vista, si riprende l’organizzazione territoriale dei distretti industriali, applicandoli all’impresa sociale e culturale: non una rete dove ci sono tanti soggetti che “fanno cose”, si conoscono, svolgono al massimo qualche azione in comune... Il passaggio qui si fonda sul concetto di filiera: le azioni sono già previste su una progettazione articolata in un percorso che prevede che i vari soggetti svolgano delle fasi specializzate di un processo sociale e culturale “produttivo”, condividendone senso e obiettivi. Un passo avanti notevole quindi nella progettazione, che porta Rovereto a pensarsi – viste le tante attività promosse – come vero e proprio Distretto Culturale.

I *drivers di sviluppo* sono invece le “dimensioni guida” che vengono individuate per permettere la crescita di medio termine del progetto. Nel caso specifico di questo progetto di impresa sociale/culturale, in ottica di miglioramento continuo, si individuano in fase di partenza di start up, tre drivers:

- ñ musica
- ñ cultura e creatività
- ñ impresa giovanile

Trasversale a questi drivers, vi è l’attività di internet café, che può generare

risorse dal progetto. Obiettivo è infatti trasformare socialità ed aggregazione anche in valore economico funzionale alla sostenibilità del progetto, in ottica di circolarità. Proposte culturali/sociali di qualità che aggregano persone. Ciò produce sia esternalità positive che reddito: essendo il progetto no profit, i margini di profitto vengono reinvestiti nelle attività, migliorandola e ciò è funzionale allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle attività, a garanzia della sostenibilità economica ed all'ampliamento dell'offerta occupazionale giovanile locale.

Gli ambiti di attività e la loro organizzazione

Il Centro si presenta con determinate caratteristiche strutturali, di logistica e layout: da queste si parte per renderle funzionali al potenziamento di alcuni attrattori che possono portare al "successo" di questo progetto. Successo significa un mix di successo di pubblico per le attività (quindi la coppia delle dimensioni del coinvolgimento e dell'apprezzamento), il relativo grado di sostenibilità economica del progetto, la coerenza animativa del progetto.

3.1 La musica

La sala al pian terreno ha potenzialità di *music hall* molto forti, in quanto capiente, acusticamente fonoassorbente internamente e fono isolante verso l'esterno, già attrezzata. La possibilità di essere visibile dall'esterno grazie alle vetrate, la rende interessante perché durante gli eventi comunica costantemente cosa sta avvenendo. Il piano seminterrato ospita due sale prova ed anche un home studio "mobile" per la presa diretta. Addirittura vi è la possibilità per i musicisti di lasciare in armadietti i propri strumenti in custodia, funzionali alle attività di scuola di musica. Ad oggi, sono già 28 le band che frequentano le sale prove, gestite da due organizzazioni diverse, a cui si affianca anche una scuola.

Infine l'esterno del Centro con il parco adiacente può essere sede di open air di interesse nazionale.

La filiera della musica presso lo spazio si caratterizza quindi per stadi di crescita, dalla scuola al palco, con i seguenti step: 1) attività didattica 2) nascita di formazioni musicali 3) sale prova 4) esibizioni "on stage"

Un approfondimento è necessario per la programmazione musicale: il cartellone infatti si caratterizza sull'Indie rock ad un livello di eccellenza, per poi lasciare spazio anche alla musica locale prodotta al Centro, arrivando ad ospitare (come eventi eccezionali) concerti di generi inconsueti per uno spazio giovanile. Tra questi sicuramente il jazz, dovuti alla presenza nelle sale prova

di un bravissimo musicista jazz di fama nazionale, che mensilmente propone delle jam session.

Queste tre dimensioni sono presenti nella programmazione: il focus caratterizzante connota l'attività di music club ed attrae ai concerti un pubblico di appassionati proveniente da un raggio fino a 40 minuti d'auto (quindi da Verona a Bolzano, dal Garda al vicentino, un bacino potenziale di 1,2 milioni di persone). Questa programmazione è di qualità, con band internazionali ed ha permesso al centro di farsi apprezzare fuori dai confini locali. Funzionale all'organizzazione di questi eventi è il centro dotato di cucina e bagni (utilizzabili anche come camerini).

Invece l'attività musicale giovanile (più di stampo locale) permette sia il protagonismo dei giovani trentini sia una forte contaminazione musicale, che in futuro potrà portare alla possibilità di far nascere nuove sonorità trentine. Se questi fermenti vi saranno (ma l'operazione può richiedere anni) si arriverà alla ricerca di un nuovo suono trentino: una sfida alta che procede per contaminazioni e lavoro, ma motivante.

Lo spazio, infine, è una "music hall" naturale: lì è possibile ospitare anche concerti di generi "distanti" da quelli giovanili, ma altamente interessanti in termini di contaminazioni e di educazione musicale. Niente di più facile quindi che ospitare rassegne a tema, festival, contest. Unico requisito comune di questi "fuori tema" è quello della qualità: i concerti di archi, piuttosto che la musica da camera, suonata però da professionisti di preparazione e livello alti.

Infine gli "open air": i confini del Centro non sono quelli delle pareti: si può pensare anche all'utilizzo occasionale del parco esterno: da qui, in estate, la promozione di "open air" particolari, di qualità e di massa, con musicisti importanti sulla scena nazionale, utilizzando come palco la "terrazza" del locale e fondale la parte esterna della struttura stessa, mentre il pubblico potrà essere accolto nel parco stesso.

3.2 Cultura e creatività

L'innovazione di predisporre una filiera in quest'ambito è duplice: da una parte ospitare attività didattiche finalizzate all'apprendimento di competenze creative (e a questo scopo lo spazio offre molte aule). Dall'altra aprirsi al confronto e contemporaneamente richiedere al territorio il confronto con i giovani. La filiera qui è "open", più orizzontale che verticale, nel senso che le tantissime iniziative ed istituzioni culturali che caratterizzano Rovereto a livello

nazionale ed europeo (il Mart, Oriente e Occidente, Educa, Pace, ecc.) sono molto "istituzionali". Ciò non è di per sé negativo, può però arricchirsi se si contamina con i giovani del territorio. Oggi infatti il panorama culturale vede la nascita di tantissimi circuiti non istituzionali, "segreti", a "bassa soglia", ma tutti altamente creativi (es. a Milano il "Fuori salone). Ma le stesse logiche sono quelle dei circuiti "OFF": teatri, fotografia, pittura, installazioni, editoria: poche risorse economiche, molte idee e creatività, alti risultati di pubblico e di apprezzamento. Quindi il Centro si propone come luogo dove ospitare sia eventi off dei vari festival, che gli stessi personaggi ospiti degli eventi (es. le mostre del Mart) disponibili a confrontarsi con un pubblico giovanile.

Inoltre il Centro è anche il luogo dove è possibile favorire la produzione culturale e artistica, attraverso la realizzazione di laboratori gestiti da associazioni, singoli esperti e, progressivamente, dagli stessi giovani artisti che mettono a disposizione le proprie competenze.

La dimensione del cinema e del documentario viene tenuta in considerazione nella programmazione delle attività: si promuovono un cineforum off, delle retrospettive, festival. Per questi motivi viene organizzato un cineclub in forma di circolo per la promozione della cultura cinematografica, con visioni di buona qualità anche di vecchie pellicole, piuttosto che rassegne di cinema muto, musicate in diretta live da un pianista.

Cultura è anche scambio. Il Centro è quindi un'agorà che può contribuire allo scambio di oggetti vari proposto dai ragazzi stessi quali abiti e scarpe usate, dischi, cd, fumetti, attrezzature sportive collezioni varie, libri e testi scolastici. Il concetto di mercato viene proposto nello spazio ridando una funzione nuova alla reception situata presso l'ingresso, trasformata invece in un "corner shop" dei prodotti della creatività giovanile.

3.3 Imprenditoria giovanile

il Trentino nei prossimi anni continuerà ad offrire molte opportunità a chi vorrà fare impresa. Il "fare impresa" è però un traguardo: vi è un'educazione al fare impresa che la UE nelle sue direttive in materia di gioventù auspica (in particolare in quell'animazione socio educativa), ma che trova difficoltà ad essere attuata. A Rovereto vi è una tradizione forte di animazione giovanile anche legata alla dimensione del fare che coinvolge giovani fino ad un target di 15/17 anni.

Utilizzando il concetto di filiera educativa all'educazione all'impresa, il Centro offrire ai giovani quelle opportunità di "**quasi impresa**" che possono interessare e sono funzionali allo sviluppo prima dell'idea d'impresa, poi anche all'avvio di una start up, grazie all'apprendimento di competenze legate all'imprenditorialità e alla intraprendenza. A ciò si unisce un servizio/sportello di

orientamento personale/professionale, con una persona che ha competenze ad hoc.

Stessa logica per i servizi di avvio all'impresa. I progetti di "*quasi impresa*" sono di due categorie: il co-working, le attività in team (es. organizzazione di eventi, grafica e comunicazione, difficilmente ospitabili altrove in città) e gli "*stage in team*" per progetti imprenditivi, (ad esempio attività di centri estivi, di cinema itinerante all'aperto, bar itineranti, attività ludiche all'esterno del Centro, service audio e video per un altro target di giovani, corsi di musica presso altri centri, ecc.).

Le start up e le quasi imprese abitano gli spazi del primo piano, dando vita ad un vero e proprio "incubatore non tecnologico" dove le persone cooperano all'interno di una factory creativa molto interessante. Ciò potrebbe anche essere definito come "incubatore di idee", cioè una "serra" che accudisce i primi semi e si occupa della cura necessaria alla loro crescita, fino a divenire germogli e poi, con altre attenzioni, piantine e poi veri e proprie piante pronto ad uscire dalla serra in altri vasi... Questi spazi sono azioni poco costose e con alto valore aggiunto, in quanto luoghi che generano incontro tra imprese che lì hanno sede (ad un costo politico) e tra queste ed il territorio e come spazi che necessitano di un marketing unitario ed integrato, in grado già di comunicare la "filosofia di fondo" per valorizzare tutte le singole start up che lì hanno sede. Si sviluppa così uno spazio abitato da diverse persone che svolgono lavori diversi, ma tutti con un contenuto di innovazione e creatività (e non è detto che siano "professioni creative" per definizione...), comunque gente appassionata, competente e motivata, pronta a cooperare. Si potrebbe affermare che questi "incubatori di idee" siano un pò come delle "botteghe artigiane", dove l'andarci significava imparare un mestiere. Far rivivere luoghi come questi, può quindi permettere l'apprendimento di quelle otto "competenze chiave" di cui si è accennato in diversi parti del testo.

Questo "incubatore di idee", oltre che alle organizzazioni "resident", può ospitarne anche altre, che hanno bisogno di spazi a tempo (un mese) o limitati a qualche pomeriggio settimanale. O da usare solo per incontri. Si tratta allora di allestire uno spazio "co-working", pensato in modo flessibile, arredato per permettere una personalizzazione ed una omogeneità allo stesso tempo. Un servizio utile a tutto ciò è il bar.

3.4 Internet Café

I giovani trovano all'internet café prodotti di qualità al prezzi accessibili, con formule low cost di base, con invece proposte di qualità più alta a prezzi superiori. Il meccanismo dei prezzi bassi non viene applicato agli alcolici per

non favorirne l'uso eccessivo: l'acqua è gratis. Anche per quanto riguarda i prodotti a menù, vengono preferiti quelli locali.

Infine, come detto, il bar ha uno shop di prodotti creativi, realizzati dai giovani stessi: borse, quaderni, linee di ornamenti e bigiotteria, ceramiche, stampe, oltre a promuovere mostre di fotografie dove i lavori esposti sono anche in vendita, andando a realizzare una "galleria non convenzionale" coerente con la filosofia di fondo dello spazio.

4. Gli obiettivi

Per ognuna delle finalità, si descrivono gli obiettivi specifici che si intendono raggiungere con il progetto Smart – Lab.

Finalità generale: Favorire l'inclusione dei giovani all'interno del contesto sociale di appartenenza

Obiettivi specifici:

1. Sviluppare la gestione del Centro come Impresa Sociale Comunitaria secondo le indicazioni dell'UE, coinvolgendo i soggetti locali come protagonisti attivi nella proposta e realizzazione di iniziative
2. Valorizzare il potenziale di innovazione di cui i giovani possono essere portatori e promotori all'interno della società, rispetto alle diverse questioni che interessano il contesto locale
3. Facilitare l'accesso dei giovani alle diverse iniziative già esistenti nel territorio roveretano, fornendo un ingresso a bassa soglia grazie alle connessioni tra il Centro e le altre realtà locali

Area di riferimento:

Questa finalità viene affrontata trasversalmente soprattutto attraverso il coinvolgimento delle associazioni e più in generale dei soggetti locali nella realizzazione di azioni presso il Centro e, in modo complementare, la collaborazione dei giovani che frequentano il Centro in iniziative che si tengono al di fuori di esso. Altra area di riferimento fondamentale è quella della comunicazione al territorio in merito alle iniziative progettate, al loro significato e alla possibilità di partecipazione.

Finalità generale: Favorire lo sviluppo della creatività giovanile

Obiettivi specifici:

1. Offrire uno spazio nel quale i giovani possono entrare in contatto con processi e prodotti creativi e con iniziative che permettono di conoscerli
2. Favorire lo scambio tra diverse idee, esperienze e linguaggi creativi per arricchire il tessuto culturale del territorio roveretano
3. Facilitare il passaggio dalla creatività individuale alla definizione e realizzazione di azioni che generano innovazione sociale
4. Sostenere lo sviluppo e la visibilità delle diverse culture giovanili e la loro integrazione con il tessuto sociale locale

Area di riferimento:

Questa finalità viene affrontata soprattutto all'interno della programmazione culturale del Centro, comprensiva sia degli eventi che vengono proposti sia di quelli organizzati direttamente dai giovani. A questi si aggiungono i momenti laboratoriali che consentono di acquisire capacità di tipo creativo, ivi compresi quelli volti a promuovere l'imprenditorialità giovanile.

Finalità generale: Promuovere lo sviluppo di competenze da parte dei giovani

Obiettivi specifici:

1. Favorire l'avvicinamento dei giovani a molteplici interessi in differenti ambiti culturali, creativi e civici
2. Sviluppare nei giovani la capacità di collaborare con altri soggetti, di ideare, progettare e realizzare iniziative in prima persona
3. Favorire il riconoscimento delle competenze sviluppate attraverso attività non formali realizzate all'interno e all'esterno del Centro
4. Offrire l'opportunità di riconoscere e di sviluppare il proprio talento e di utilizzarlo in collaborazione con altri soggetti giovani e adulti

Area di riferimento:

Questa finalità viene affrontata a più livelli: 1) il primo, che risulta essere il più articolato, si riferisce alla gestione diretta del Centro da parte dei giovani che hanno partecipato al corso di formazione; 2) il secondo riguarda la gestione delle aree di attività e delle singole iniziative, affidata il più possibile a giovani stessi, in modo che possano cimentarsi in prima persona con le competenze necessarie; 3) il terzo livello riguarda la partecipazione ad iniziative formative e laboratoriali che consentono di acquisire competenze trasversali e specifiche e di riconoscerle all'interno del gruppo e grazie ad una funzione di tutoraggio; 4) il quarto si riferisce alla definizione con i soggetti del territorio che lavorano con i giovani (scuole, associazioni, ecc...) di modalità per riconoscere le competenze che sono sviluppate anche in ambito non formale

Finalità generale: Promuovere l'imprenditorialità giovanile

Obiettivi specifici:

1. Sviluppare e far riconoscere ai giovani interessati competenze necessarie per realizzare attività imprenditoriali
2. Individuare, promuovere e progettare opportunità che permettano ai giovani di sperimentare forme di impresa (tutoraggio, junior enterprise, ecc...)
3. Creare condizioni che facilitano il riconoscimento e lo sviluppo delle piccole e microimprese giovanili, soprattutto in settori non tecnologici
4. Favorire la costruzione di legami tra le imprese giovanili e altre realtà attive nei medesimi ambiti, nel territorio locale, nazionale ed europeo

Area di riferimento:

L'imprenditoria giovanile viene promossa con azioni specifiche: apposito sportello orientativo, simulazione di impresa, gestione di piccole attività, sostegno ai gruppi che intendono trasformare propri interessi culturali e creativi in microimprese

Finalità generale: Favorire l'incontro tra culture e generazioni diverse

Obiettivi specifici:

1. Agevolare la partecipazione di persone di diverse generazioni e culture ad attività da realizzare insieme
2. Sensibilizzare giovani e adulti a temi e problemi di tipo interculturale attraverso attività coinvolgenti
3. Favorire la partecipazione dei giovani ad iniziative in ambito europeo ed extraeuropeo
4. Avvicinare le diverse culture giovanili al mondo delle istituzioni

Area di riferimento:

L'attenzione interculturale e intergenerazionale viene sviluppata sia attraverso attività specifiche (mostre, proiezioni, serate musicali interculturali, promozione del volontariato europeo ed extraeuropeo), sia curando la progettazione e promozione di tutte le iniziative in modo da favorire una

partecipazione trasversale alle culture e, dove possibile e sensato, alle generazioni, sia favorendo lo scambio informale all'interno della struttura del Centro nei momenti conviviali

5 I target

La città di Rovereto ha avuto – in controtendenza con altre realtà trentine e nazionali - un ringiovanimento della popolazione e non solo nella fascia della prima infanzia. Come si vede dalla tabella sottostante (su rielaborazioni dati Istat), la popolazione giovanile tra il 2007 ed il 2012 è incrementata fino alle fasce d'età 15-19 e 20-24.

Un incremento percentualmente rilevante, del 10,2% in cinque anni.

Tab. 1: I giovani a Rovereto

Età	2007		2012		Incremento	
	Totale	%	Totale	%	Tot	%
0-14	5.139	14,3%	5.692	15,1%	+553	+0,8
15-19	1.550	4,3%	1.737	4,6%	+187	+ 0,3
20-24	1.647	4,6%	1.753	5,2%	+106	+ 0,6
Totale	8.336	23,2%	9.182	24,9%	+846	+1,7

Questa tendenza dell'ultimo quinquennio, porta ad una suddivisione della popolazione giovanile per fasce d'età, come sotto rappresentata.

Tab. 2: Suddivisioni per genere tra i giovani

Età	Maschi	Femmine	Totale	%Totale
15-19	890	847	1.737	4,6%
20-24	870	883	1.753	4,6%
25-29	969	992	1.961	5,2%
30-34	1.109	1.222	2.331	6,2%
Totale	3.838	3.944	7.782	20,6%

A questo target potenziale, esteso anche a quello dei Comuni limitrofi, il

Centro offre una serie di attività settimanali, che sono:

- ñ Lunedì sera, libero accesso per le associazioni e laboratori: lo spazio è attento alla città e mantiene una sera alla settimana uno spazio ad hoc per le associazioni locali che hanno necessità di vedersi in un luogo. Vi è un afflusso medio di 25 persone.
- ñ Mercoledì: serata universitaria, con incontri, feste, dj set ed eventi organizzati dagli stessi studenti. L'accesso è di circa 100 persone a sera.
- ñ *Giovedì*: vi sono le serate di cineforum e di teatro: la programmazione culturale prevede un'alternanza di incontri culturali. A queste serate l'affluenza media è di 50 persone. La fruizione a cinema ed incontri teatrali prevede la possibilità per il pubblico di consumare, in quanto la sala sarà arredata a tavolini e sedie.
- ñ *Venerdì*: sono promossi concerti live e o dj set, con attenzione alle formazioni locali. Il genere musicale sarà vario ed il richiamo sarà tra i giovani prevalentemente della città e dintorni interessati a ritrovarsi per ascoltare musica. L'accesso è di 200 persone.
- ñ *Sabato*: sono organizzati concerti più caratterizzati per un genere, a "rassegna", dove la qualità delle band sul palco è maggiore. Il target è di appassionati, disposti ad ascoltare il loro genere preferito anche se non è sotto casa (facendo anche 30 minuti d'auto). L'accesso è di 250 persone.

Tab. 3: Elementi quantitativi di programmazione delle attività

Tipologia	N° serate /anno	Presenze medie a serata
Lunedì delle associazioni	28	25
Mercoledì universitari	28	150
Giovedì della cultura o cineforum	40	50
Venerdì live music	50	200
Sabato music contest	50	250

Le *sale prove* (e l'attività didattica) vedono invece la presenza di 28 band che ruotano in una settimana, coinvolgendo circa 100 musicisti tra i 14 ed i 29 anni, per lo più residenti in città.

6 La fase di start up

Lo start up di un centro così grande e complesso (multi attività, pluri stake holders) richiede due anni. La fase di lancio dura un anno e serve per sperimentare e comprendere logiche di “azione e reazione”, in quanto l’apprendimento della gestione di un progetto nuovo e senza simili sul territorio prevede un apprendimento di tipo “learning by working”.

Dopo dodici mesi quindi, l’organizzazione avrà potuto confrontare le stime tra flussi di cassa previsti e realizzati, connettendoli alle specifiche attività, all’affluenza di pubblico, alla stagionalità.

Il secondo anno è una riprogettazione – ancora sperimentale – il cui obiettivo è l’incremento quali/quantitativo della attività, arrivando ad aumentare il più possibile il numero di ore settimanali di apertura, sei giorni su sette, tipico di questi spazi.

Il progetto di gestione prevede solo due anni, per cui il tempo del “massimo sacrificio” dello start up. La sfida di questa fase è di contenere il più possibile i costi diretti ed indiretti di avvio, sperimentando e comprendendo la formazione dei risultati sociali, economici e di pubblico, nel minor tempo possibile.

Tab. 4: Il timing delle attività

Attività	1° mese	2° mese	3-6° mese	Secondo semestre
	Apertura segreteria	Inaugurazione	Apertura a 25 ore/sett	Apertura a 35 ore/sett

7. Le risorse umane

Smart-lab è un circolo locale di associ animazione, una APS nazionale riconosciuta dal Ministero, secondo la legge n° 383/2000. Il circolo ha una sua autonomia giuridica che permette di contrarre e di rispondere delle obbligazioni. È composto da un direttivo nominato al momento della sua costituzione, da una assemblea dei soci e da un comitato di revisori. Il rapporto tra circolo ed associazione nazionale è di natura associativa e vi è

un accordo per la concessione d'uso dello spazio.

Il Circolo è di fatto la start up sociale/culturale giovanile, il cui direttivo è composto dal team dei giovani frequentatori del corso di formazione, che già hanno progettato lo spazio, in quanto motivati a proseguire in questo impegno: Sara Giordani (presidente) e Riccardo Loss (vicepresidente). Insieme a loro (segretario) c'è Marco Traviglia, fondatore di Meltin Pop (ad Arona), in possesso dei requisiti professionali per la gestione di un esercizio commerciale previsti dalla legge provinciale 9/2000.

Le persone che accedono alle attività musicali, cinematografiche promosse dal circolo (ed in generale da quelle che richiedono permessi SIAE) sono socie del Circolo stesso e parteciperanno alle assemblee.

Il Comitato dei revisori è composto da membri di alcune delle organizzazioni partner locali. In questo modo, i revisori svolgono attività di controllo economico, valutazione della coerenza delle attività svolte e la mission del progetto, diventando così un vero e proprio comitato scientifico in grado di trasformare l'esperienza sul campo in know how spendibile dalle varie organizzazioni.

Il Direttivo di Smart ha dato vita ad un comitato di gestione delle attività, composto anche da rappresentanti delle organizzazioni partner che li sviluppano attività e dell'Amministrazione comunale.

Infine l'attività del direttivo (e di conseguenza del Comitato di gestione) è supervisionata da Associanimazione nazionale, incaricata nel tenere i rapporti con l'amministrazione locale: questi saranno costanti e sulla base di report inviati alla amministrazione.

Tab. 5: Organigramma

Organismo	Composizione	Funzione
Consiglio Direttivo	Presidente	PR e legale rappresentanza, resp comunicazione, dir artistica mostre, cinema, eventi
	Consigliere Vice Pres	PR ed animazione, dir musicale
	Consigliere Segretario	Resp Amministrativo e Interne café

Comitato Gestione	Due delegati del Consiglio + un operatore per ogni soggetto partner operativo	Garantisce la programmazione delle attività
Comitato dei revisori	Un membro di associazione, il supervisore ed un membro per ogni soggetto partner di progetto	Vigilanza e Comitato scientifico

Per quanto riguarda il personale, le stime di gestione prevedono che vi possano essere risorse per tre tempi pieni già al primo anno. La struttura a fisarmonica, collegata all'andamento dei ricavi, permette il monitoraggio del fabbisogno lavorativo diretto.

La flessibilità organizzativa richiesta viene infatti tenuta in considerazione per quanto riguarda aspetti contrattuali e retributivi del personale.

8 Coinvolgimento del volontariato e dei giovani

Il coordinamento del Centro è affidato al Direttivo. Vi sono poi altri giovani partecipanti al corso di formazione promosso dal Comune nel 2012, che partecipano attivamente all'organizzazione delle attività ed alla programmazione, così come molti altri giovani (una trentina) che, individualmente o all'interno delle associazioni di appartenenza, formano il volontariato di Smart.

Attraverso la realizzazione di attività di volontariato questi giovani stanno acquisendo, in un contesto informale e capace di suscitare l'interesse, quelle otto "competenze chiave" di cui si è già detto.

I giovani volontari coinvolti sono universitari e studenti delle superiori. E' cura dell'equipe di coordinamento inserirli presso le varie attività della struttura e svolgono funzioni legate alla comunicazione, Pubbliche relazioni, bar, formandosi poi anche in vista di possibili futuri impieghi presso Smart.

Infine al Centro viene ospitato sia il percorso formativo comunale "Giovani solidali", che lo sportello di promozione del volontariato giovanile in città.

9 Capacità aggregativa

Promuovere la capacità aggregativa di uno Spazio significa favorire quei legami personali e di collaborazione che arricchiscono l'esperienza delle persone coinvolte. Significa passare da una logica in cui l'altro è quello con cui divido risorse e costi a una prospettiva in cui l'altro è qualcuno che aggiunge risorse (relazionali e professionali) in una prospettiva di "moltiplicazione".

Per questo il modello gestionale di Smart cura nello specifico la costruzione di un'atmosfera che favorisce l'incontro personale, non solo la formalizzazione di accordi tra soggetti che devono condividere civilmente le stesse mura, mediando tra le parti non come un solutore di conflitti, ma soprattutto come un facilitatore di link tra idee, capacità, competenze disponibili, permettendo a chi frequenta e abita lo spazio di usare la presenza degli altri come occasione di incontro e nascita di opportunità.

10 Piano di pubblicizzazione e marketing

La promozione del Centro avviene secondo un modello di impresa sociale e culturale. Ciò significa predisporre anche una funzione di comunicazione e marketing e quindi la relativa pianificazione. Il piano di comunicazione prevede un'azione articolata su più livelli e fasi:

- ñ *Naming*: scelta del nome, che è avvenuta durante il percorso formativo e poi per conferme successive attraverso il contatto diretto con gruppi di giovani. Smart nasce riprendendo "Mart", ma come detto, con una proposta più giovanile, meno istituzionale, da cui, appunto, Smart. Aggiungendo però "Lab" per sottolineare l'idea del "laboratorio", della sperimentazione, della ricerca di culture giovanili;
- ñ Dal naming discendono i *prodotti di comunicazione coordinata*: il sito, la carta intestata, i social, l'insegna, il logo ed anche una "gabbia" di comunicazione da utilizzare per volantini, manifesti e flyer che promuovono attività ed eventi, a partire dall'inaugurazione.
- ñ La *quotidianità* della funzione comunicazione: ogni giorno viene aggiornato il social (con almeno una news) e settimanalmente il sito. Viene realizzata una mailing list dei frequentatori e soci, vengono informati la stampa ed i media locali delle attività del centro. La funzione comunicazione procede per budget e valuta l'efficacia degli investimenti legati al ritorno in termini di aggregazione ottenuta dalle diverse attività, supportando le decisioni del direttivo sulle attività da proporre. La funzione individua processi ad hoc con il criterio di efficienza per ogni prodotto ed evento. Infine, ma fondamentale, si occupa della distribuzione del materiale promozionale. La strada, il centro della città e l'individuazione di venti luoghi chiave

frequentati dai target coerenti con la proposta sono i compiti rilevanti di chi gestisce la comunicazione.

- ñ La *comunicazione stradale*: all'esterno del Centro è posizionata l'insegna. La strada adiacente è infatti una via di passaggio da considerare come strategica e lì vi è il "cartellone" degli eventi.
- ñ La *comunicazione sul posto*: dentro al Centro, sono posizionati in modo sempre visibile il logo, in ogni spazio e sul palco. Il richiamo costante al nome è utile anche per tutte le immagini che compaiono sulla stampa e che parlano del Centro. I tre monitor sono da utilizzare per promuovere anche il cartellone dello spazio.
- ñ *Pubbliche Relazioni*: la sfida del Centro si vince se localmente viene accettato e benvenuto e poi – ma solo secondariamente – anche apprezzato. Gestire le Pubbliche Relazioni di uno spazio giovanile significa partecipare a riunioni ed incontri della rete locale, costanti relazioni con la committenza (che non significa solo riunioni...), partecipare a presentare lo spazio nei vari contesti, ecc... Inoltre significa produrre costantemente comunicati stampa per informare i media locali delle attività dello spazio.
- ñ Il *web*: nel concetto di filiera territoriale di aggregazioni tra attività culturali e sociali, il web riveste un ruolo sempre più strategico nella creazione e nella diffusione di questo modello organizzativo e innovativo, valorizzando il know-how di cui ciascuna è portatrice e favorendone la diffusione anche nei "mercati" nazionale ed internazionali delle proposte culturali ed in generale di tutte le attività che avvengono nello spazio.
- ñ La *promozione locale* avviene con la distribuzione di materiale cartaceo, ma anche con la cartellonistica e le affissioni ad hoc. Il web garantisce una visibilità nazionale ma azioni originali virali sui social e di unconventional marketing (guerrilla marketing) posso essere promosse anche in città. La pagina face book di Smart ha 2.500 fan (31 marzo 2014).
- ñ *Testimonial*: il coinvolgimento di alcuni testimonial (politici locali, personaggi della cultura, artisti, giornalisti, ecc...) è importante per favorire la popolarità del Centro, parlandone e facendone parlare.

11 Piano economico-gestionale

I bilanci previsionali permettono di comprendere la sostenibilità economica del Centro: proprio per questo sono sviluppati utilizzando criteri prudenziali, così da evitare eccessivi rischi di impresa. Sono articolati sui due anni attribuendo un valore medio agli incassi relativi alle diverse attività del Centro. Ad esempio: i singoli concerti possono portare incassi legati alle consumazioni presso l'internet café in misura diversa a seconda delle presenze di spettatori.

Per semplicità si indica un valore medio tra le iniziative a maggior affluenza di pubblico e quelle più “ristrette”.

Dal punto di vista gestionale, il Direttivo di Smart procede per monitoraggi trimestrali ed analisi degli scostamenti rispetto alle previsioni qui formulate e alla loro eventuale revisione connessa all'effettivo andamento economico. In questo modo è possibile riorientare in progress l'andamento di costi e ricavi, che comunque dovranno tendere all'equilibrio gestionale.

Nella costruzione del budget e in via prudenziale non sono previsti investimenti per arredi e attrezzature tecniche ulteriori rispetto a quanto messo a disposizione dal Comune. Va tuttavia considerato che, in caso di margini derivanti dalla gestione, come previsto dall'Atto di Indirizzo questi saranno investiti nel Centro stesso, sia per lo sviluppo delle attività che per l'acquisto di ulteriori dotazioni.

L'elaborazione del budget annuale di gestione parte dall'individuazione delle possibili entrate. Queste vengono riassunte nella tabella e descritte per specificarne le modalità di calcolo.

La principale voce di entrata è costituita dagli incassi dell'internet café connessi alla realizzazione di attività serali: la scelta è infatti quella di favorire l'accesso ad alcune iniziative mediante una tessera-abbonamento a prezzo assolutamente favorevole e di puntare sulle consumazioni da parte dei presenti.

Tab. 6: Stima degli incassi dell'internet café connessi ad attività serali

Tipologia	Serate /anno	Presenza media	Ricavo unitario a presenza	Ricavo totale annuo
Lunedì delle associazioni	28	25	5 €	3.500 €
Mercoledì degli Universitarii	28	100	5 €	14.000 €
Giovedì della cultura o cineforum	40	50	2 €	4.000 €
Venerdì live music	50	200	5 €	50.000 €
Sabato	50	250	5 €	62.500 €

music contest				
Totale annuo				134.000 €

Altri incassi dell'internet café sono previsti in momenti non direttamente connessi agli eventi

Tab. 7: Stima degli incassi dell'internet café non connessi ad attività serali

Tipologia	Serate /anno	Presenza media	Ricavo unitario a presenza	Ricavo totale annuo
Altre entrate internet café	160	25	3 €	12.000 €

Le altre entrate previste, possono derivare da:

- ñ Finanziamento di un progetto legato ad un prodotto di filiera, per un media di **15.000 euro**.
- ñ Contribuzione alle spese relative alle utenze, dovute all'utilizzo di spazi da parte di soggetti terzi e/o partner, per **5.000 euro/anno**.
- ñ Ricavi da tessere-abbonamenti, stimando 2.500 tessere a 10 euro a tessera (con 5 di costo), pari a **25.000 euro**.
- ñ A queste fonti di ricavo deve essere aggiunto il contributo alla gestione da parte del Comune, pari a **65.000 euro**.

Per quanto riguarda i costi, le voci più rilevanti sono quelli riportati nella Tab. 8.

Tab. 8: Stima dei costi

Voce	Descrizione	Importo
Organizzazione eventi	400 € di media per 120 eventi + rimb. spese	60.500 €
Utenze	stime del Comune	34.000 €
Prodotti internet café	30% de ricavi generati dall'internet café	39.600 €

Personale	Impiego di tre persone full-time (24.000 € di costo anno a testa)	72.000 €
-----------	---	----------

A queste voci se ne aggiungono altre di importo inferiore, che vanno a comporre il budget annuale sintetizzato nella Tab. 9.

Tab. 9: Budget primo anno

RICAVI		COSTI	
Ricavi da internet café su aperture	134.000 €	Costi 120 eventi + rimborsi spese trasferta	60.500 €
Contributo Comune	65.000 €	Utenze	34.000 €
Altre entrate internet café	12.000 €	Prodotti internet café	39.600 €
Entrate da progetti	15.000 €	Consulenza	10.000 €
Contributo da terzi alle spese di utenze	5.000 €	Comunicazione	4.000 €
Entrate da tessere abbonamento	25.000 €	Costi di affiliazione	12.500 €
		Contabilità e gestione contratti	6.000 €
		Pulizie	6.400 €
		SIAE (anno)	6.000 €
		Assicurazioni	5.000 €
		Personale	72.000 €
Totale	256.000	Totale	256.000

Il budget del secondo anno segue la struttura del primo: prevede però qualche nuova voce di costo (manutenzione, imprevisti, ecc...), un aumento dei costi amministrativi dovuti all'incremento delle attività, così come quelli di comunicazione ed affiliazione (proporzionali al numero di tessere abbonamenti). La stima per i ricavi è invece un incremento del 30% derivanti da quelli connessi ad eventi e dall'internet café, oltre che un incremento di progetti, connesso al "successo" di gestione del primo anno. Infine si prevede di aumentare il numero di tessere/abbonamenti. Queste stime sono ottenute dalla comparazione con i risultati che queste tipologie di progetti ottengono dal passaggio tra un primo anno di gestione ed un secondo.

Il costo del personale per il secondo anno (che ha gli stesi riferimenti precedentemente esplicitati) suppone l'impiego di tre full time e di due part time.