



STUDIO DI FATTIBILITÀ PAGGERIE DI SASSUOLO

a cura di Stars&Cows Srl Società Benefit

promosso dal Comune di Sassuolo
e dall'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico



Città di Sassuolo



UNIONE COMUNI
DISTRETTO CERAMICO

Sommario

1. INQUADRAMENTO GENERALE E FINALITÀ DELLO STUDIO	5
1.1 Contesto e origine del percorso	5
1.2 Obiettivi dello studio di fattibilità	5
1.3 Approccio metodologico	6
1.4 Output attesi e utilizzo del documento	6
2. LO SPAZIO E LE IMPLICAZIONI PER LA GESTIONE	6
2.1 Un luogo centrale, pubblico e già attivo	6
2.2 Un contesto storico vincolato che orienta le scelte gestionali	7
2.3 Spazi rifunzionalizzati e aspettative già espresse dalla comunità	7
2.4 Le Paggerie come infrastruttura civica: cosa si chiede ai gestori	8
2.5 Lo spazio	8
Ruolo degli apparati visivi nello studio di fattibilità	8
Fotografie	9
Planimetrie	11
3. OFFERTA PER UNDER 35 A SASSUOLO E NEL DISTRETTO CERAMICO	12
3.1 Inquadramento generale dell'offerta territoriale	12
3.2 – Analisi dell'offerta under 35	12
SASSUOLO	12
FIORANO MODENESE	13
FORMIGINE	13
MARANELLO	14
3.3 Analisi SWOT dell'offerta under 35 nel Distretto Ceramico	14
4. SINERGIE TERRITORIALI TRA LE PAGGERIE DUCALI E L'OFFERTA UNDER 35 DEL DISTRETTO CERAMICO	16
4.1 Le Paggerie come nodo di connessione del sistema territoriale	16
4.2 Sinergie con i centri di aggregazione giovanile	16
4.3 Sinergie con gli spazi civici ed educativi	16
4.4 Sinergie con gli spazi di coworking e innovazione	17
4.5 Sinergie con i servizi culturali e creativi del territorio	17
4.6 Sinergie con i servizi di orientamento e facilitazione	17
4.7 Lettura complessiva delle sinergie	18
5. ANALISI DELLA DOMANDA POTENZIALE E DEI TARGET	18
5.1 Target primario	18
5.2 Bisogni giovanili	19

A. Preparazione al mercato del lavoro e avvio di carriera	19
B. Espressione artistica e creativa	20
C. Benessere psico-sociale e aggregazione	20
D. Cittadinanza attiva e coinvolgimento comunitario	20
5.3 User personas	21
6. ANALISI DEI BISOGNI DELLA COMUNITÀ LOCALE	22
6.1 Area d'interesse e centro storico	22
6.2 Identità del luogo	22
6.3 Percezione del target under 35 e	23
6.4 Mappatura dell'offerta territoriale e dei presìdi giovanili	23
A. Spazi pubblici, civici e di aggregazione	23
B. Cultura, cinema, teatro e produzione artistica	24
C. Formazione, orientamento e lavoro	24
D. Socialità informale, enogastronomia e vita serale	24
7. Profilo della popolazione under 35 a Sassuolo	25
7.1 Background migratorio e composizione sociale	26
7.2 Confronto con il contesto distrettuale	27
7.3 Lettura di sintesi e implicazioni	27
8. MODELLO DI GESTIONE E GOVERNANCE DELLE PAGGERIE DUCALI	27
8.1 Premessa: governance come infrastruttura dello spazio	27
8.2 Il ruolo del Comune: indirizzo, garanzia e valutazione	28
8.3 Il soggetto gestore: competenze, continuità e presidio	28
8.4 Aperture, presidio e sicurezza: sostenibilità operativa	28
8.5 Il bar come funzione di sostenibilità e socialità	29
8.6 Governance multilivello e partecipazione: evidenze di efficacia	29
8.7 Gradualità come fattore di sostenibilità	29
8.8 Sostenibilità economica: mix di risorse e ruolo pubblico	30
8.9 Coerenza complessiva del modello	30
9. MODELLO DI GESTIONE E GOVERNANCE DELLO SPAZIO	30
9.1 MODELLO 1 – Gestione da parte di un unico soggetto	31
9.2 MODELLO 2 – Gestione consortile o in rete	31
9.3 Un “incubatore” di idee e imprese giovanili	32
9.4 Ruoli e responsabilità: gestione dello spazio e gestione delle attività	32
9.5 La scelta di fondo: un unico gestore con visione collaborativa	33
9.6 Proposta di modello target con ruoli, responsabilità e organigramma base	34
9.7 Organigramma funzionale del soggetto gestore	34

A. Livello di Governance	34
B. Livello di Gestione Operativa	34
9.8 Funzioni di chi gestirà attività all'interno dello spazio	36
10. BUSINESS MODEL E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELLO SPAZIO	36
10.1 Visione "Media"	36
10.2 Analisi dei costi fissi e variabili	37
11. FONTI DI FINANZIAMENTO	41
11.1 Fonti di finanziamento pubbliche	41
11.2 Fonti di finanziamento private	42
12. VALUTAZIONE DI IMPATTO E INDICATORI	42
12.1 Indicatori sociali, economici, partecipativi da monitorare	42
12.2 indicatori di efficacia: la qualità e la partecipazione al centro	43
12.3 Indicatori di attivazione sociale: l'impatto su giovani e comunità locale	44
13. CONCLUSIONI	45

1. INQUADRAMENTO GENERALE E FINALITÀ DELLO STUDIO

1.1 Contesto e origine del percorso

Lo studio di fattibilità sulle **Paggerie di via Rocca 22 a Sassuolo** si colloca all'interno di un più ampio percorso di riflessione e sperimentazione promosso dall'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico e dal Comune di Sassuolo, finalizzato alla **riqualificazione e attivazione di spazi pubblici a vocazione giovanile**, culturale e sociale, nel cuore del centro storico cittadino.

Le Paggerie, parte integrante del complesso del Palazzo Ducale, rappresentano uno spazio di elevato valore storico e simbolico, oggi oggetto di un processo di ripensamento che mira a superare una logica di utilizzo episodico per approdare a un **modello stabile, riconoscibile e sostenibile di spazio pubblico**.

Il contesto delle Paggerie presenta:

- una **collocazione centrale e monumentale**,
- una **stratificazione storica e istituzionale più marcata**,
- una relazione diretta con il sistema culturale cittadino.

Questi elementi rendono necessario uno studio di fattibilità che non si limiti alla verifica economico-funzionale dello spazio, ma che accompagni l'Amministrazione nella definizione di **un percorso di attivazione graduale**, fondato sulla co-progettazione e sul coinvolgimento di soggetti giovanili under 35 quali futuri soggetti gestori dello spazio.

1.2 Obiettivi dello studio di fattibilità

Lo studio di fattibilità ha come obiettivo generale quello di **verificare le condizioni per l'attivazione e la gestione delle Paggerie come spazio pubblico a vocazione giovanile**, individuando modelli di utilizzo e gestione coerenti con:

- il valore storico-architettonico del luogo;
- gli indirizzi dell'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico e del Comune di Sassuolo;
- i bisogni emergenti delle giovani generazioni;
- la sostenibilità economica e organizzativa nel medio periodo.

In particolare, lo studio si propone di:

- analizzare il **contesto territoriale, sociale e culturale** di riferimento;
- mappare i **bisogni e le aspettative dei potenziali utilizzatori**, con focus su gruppi informali e realtà under 35;
- esplorare **scenari di utilizzo dello spazio**, compatibili con i vincoli esistenti e con le funzioni richieste dall'Unione e dal Comune;
- valutare possibili **modelli di governance e gestione**, con attenzione a forme ibride e accompagnate;
- definire una base solida per la successiva attivazione di **Call pubbliche** (Call for Space Management e Call for Space Design).

1.3 Approccio metodologico

Lo studio adotta un approccio **incrementale e orientato al processo**, infatti, l'attenzione non è posta esclusivamente sull'assegnazione dello spazio, bensì sulla costruzione delle **condizioni abilitanti** affinché un gruppo under 35 possa:

- immaginare lo spazio,
- progettarne gli usi,
- sviluppare competenze organizzative e gestionali,
- essere accompagnato in un percorso di responsabilizzazione progressiva.

Lo studio di fattibilità viene quindi inteso come: uno strumento di orientamento e accompagnamento, non come un atto conclusivo o prescrittivo.

1.4 Output attesi e utilizzo del documento

Il presente studio costituisce:

- una **base tecnica e di indirizzo strategico** per le Amministrazioni coinvolte;
- un documento di riferimento per la costruzione delle future **Call pubbliche finalizzate ad ulteriore coinvolgimento e attivazione giovanile e alla futura assegnazione dello spazio**;
- uno strumento di orientamento per i giovani che manifesteranno interesse a partecipare al percorso.

Gli esiti dello studio contribuiranno a:

- chiarire **perimetri, aspettative e vincoli**;
- rendere esplicite le **funzioni ritenute prioritarie**;
- costruire un linguaggio condiviso tra Amministrazione, stakeholder e potenziali gestori.

2. LO SPAZIO E LE IMPLICAZIONI PER LA GESTIONE

2.1 Un luogo centrale, pubblico e già attivo

Le Paggerie non sono uno spazio neutro né residuale, ma un luogo centrale sotto il profilo urbano, simbolico e funzionale. Inserirle nel complesso del Palazzo Ducale e affacciate su Piazzale della Rosa, costituiscono un nodo strategico del sistema culturale cittadino, già attraversato quotidianamente da studenti, cittadini, utenti della Biblioteca Cionini e turisti.

Per i soggetti interessati alla gestione o comunque a partecipare al percorso di co-progettazione tramite le *Call*, questa localizzazione implica una responsabilità elevata: gestire le Paggerie significa operare in uno spazio ad alta visibilità pubblica, in cui ogni scelta organizzativa, comunicativa e relazionale contribuisce a costruire la percezione del luogo come **bene comune**.

Non si tratta quindi di “attivare” uno spazio vuoto, ma di inserirsi in un ecosistema urbano già funzionante, dialogando con flussi esistenti, con altre funzioni pubbliche e con un pubblico eterogeneo. Il futuro soggetto gestore non è chiamato a creare

domanda dal nulla, bensì a dare forma, continuità e coerenza a una domanda già presente ma ancora frammentata.

2.2 Un contesto storico vincolato che orienta le scelte gestionali

Le Paggerie sono edifici storici seicenteschi, parte integrante del patrimonio monumentale cittadino. Questo dato non ha solo una rilevanza culturale, ma produce effetti concreti sul modello di gestione.

La presenza di vincoli architettonici e conservativi limita la possibilità di interventi strutturali e impone l'utilizzo di allestimenti reversibili, soluzioni leggere e un uso rispettoso degli spazi. La progettazione delle attività dovrà dunque tenere conto di questi aspetti, integrandosi perfettamente con gli equilibri architettonici.

La gestione delle Paggerie richiede competenze culturali e sociali, organizzative e tecniche, in grado di:

- programmare attività compatibili con il contesto monumentale, con la programmazione culturale, civile e i flussi turistici;
- gestire l'impatto acustico e i flussi di pubblico;
- coordinarsi con l'Amministrazione per quanto riguarda autorizzazioni, orari e modalità d'uso.

Il valore storico del luogo resta un fattore identitario da integrare nel progetto gestionale.

2.3 Spazi rifunzionalizzati e aspettative già espresse dalla Comunità

Grazie ai finanziamenti PNRR, le Paggerie sono oggetto di un intervento di restauro e rifunzionalizzazione che ha già definito alcune cornici fisiche e funzionali: miglioramento energetico e impiantistico, maggiore accessibilità, predisposizione di spazi per studio, coworking e attività culturali.

A questo si aggiunge un elemento cruciale: il percorso partecipativo "Paggerie Bene Comune", che ha coinvolto cittadini, giovani, associazioni e fruitori storici, producendo un Documento di Proposta Partecipata articolato in cinque dimensioni di utilizzo (aggregativa, studio/lavoro, creativa, associativa, organizzativa).

Per i soggetti candidati alla Call for Space Management, finalizzata all'assegnazione della futura gestione dello spazio, questo significa che:

- lo spazio **non parte da zero**;
- esiste un insieme di bisogni, aspettative e orientamenti già esplicitati;
- il progetto in gestione dovrà dimostrare coerenza e capacità di traduzione operativa di tali indirizzi.

2.4 Le Paggerie come infrastruttura civica: cosa si chiede ai gestori

La collocazione centrale e la compresenza di funzioni (biblioteca, attività culturali, spazi di studio) rendono le Paggerie uno spazio naturalmente attraversato, ma anche complesso da gestire e alla luce delle caratteristiche dello spazio, la Call for Space

Management ricerca un soggetto (o un gruppo di soggetti) capace di assumere un ruolo di presidio civico e culturale.

La Call, infatti, si rivolge a soggetti in grado di sostenere una **presenza strutturata**, anche attraverso modelli organizzativi condivisi, turnazioni, reti di collaborazione o partenariati al fine di consentire un presidio consapevole e continuativo, e non una gestione episodica o per eventi.

Gestire le Paggerie significa:

- prendersi cura di uno spazio pubblico di valore storico;
- garantire accessibilità, continuità e qualità dell'esperienza per i fruitori;
- costruire un palinsesto di attività coerente, sostenibile e progressivo;
- dialogare in modo strutturato con l'Amministrazione e con gli altri attori del territorio.

Lo spazio, per come è configurato, favorisce modelli di gestione ibridi e accompagnati, in cui competenze culturali, sociali e organizzative si intrecciano. La Call, coerentemente, non premia la sola capacità progettuale, ma la credibilità gestionale nel medio periodo. In questo senso, le Paggerie non sono uno spazio "da occupare", ma un luogo da abitare nel tempo, assumendosi la responsabilità di farlo vivere quotidianamente come bene comune.

2.5 Lo spazio

Ruolo degli apparati visivi nello studio di fattibilità

Nel complesso, fotografie e planimetrie concorrono a:

- rendere trasparente e verificabile l'analisi dello spazio;
- favorire una comprensione condivisa delle caratteristiche fisiche dell'edificio;
- supportare il passaggio dall'analisi descrittiva alla definizione degli scenari di utilizzo e dei modelli organizzativi.

Gli apparati visivi non rappresentano quindi un semplice corredo illustrativo, ma un **elemento strutturante dello studio**, indispensabile per leggere lo spazio delle Paggerie come luogo concreto, vincolato e al tempo stesso aperto a possibili reinterpretazioni contemporanee.

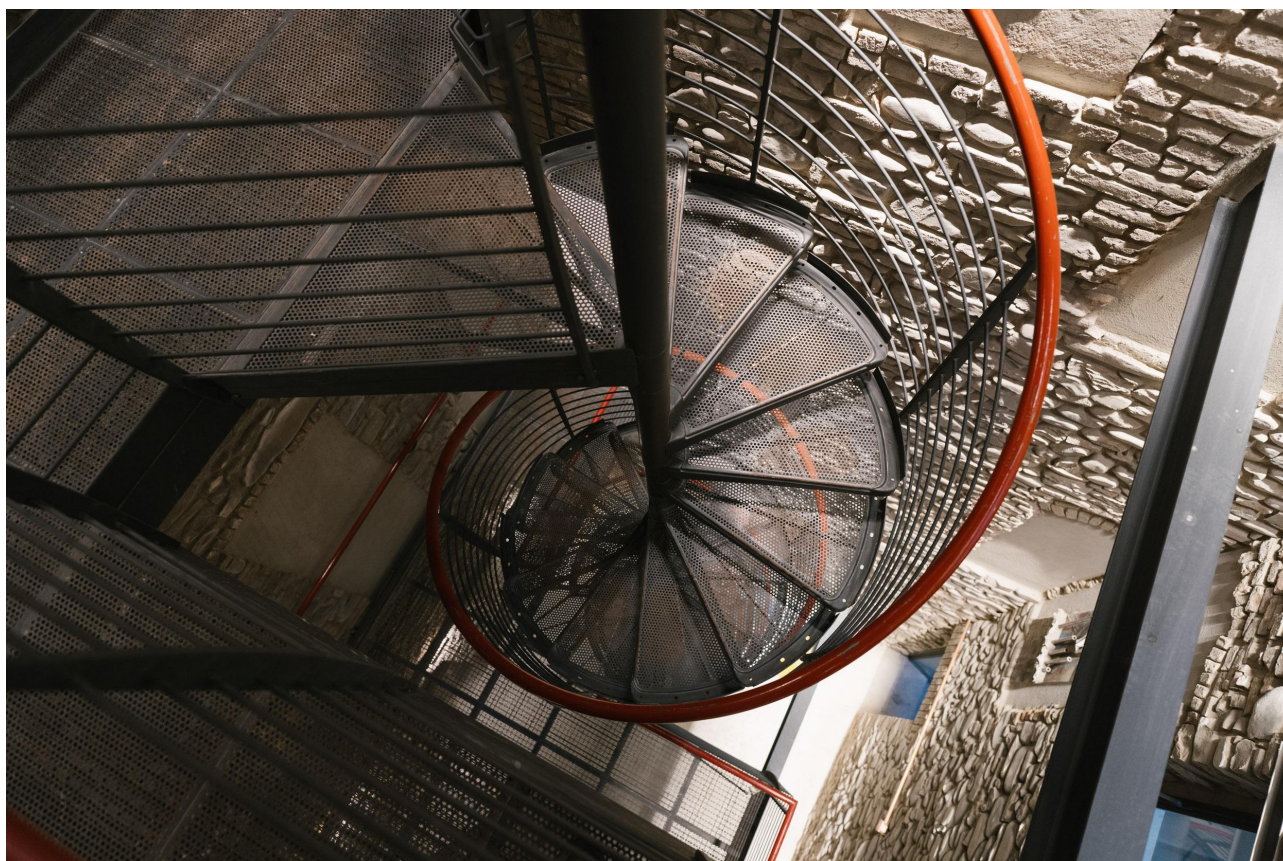
Fotografie







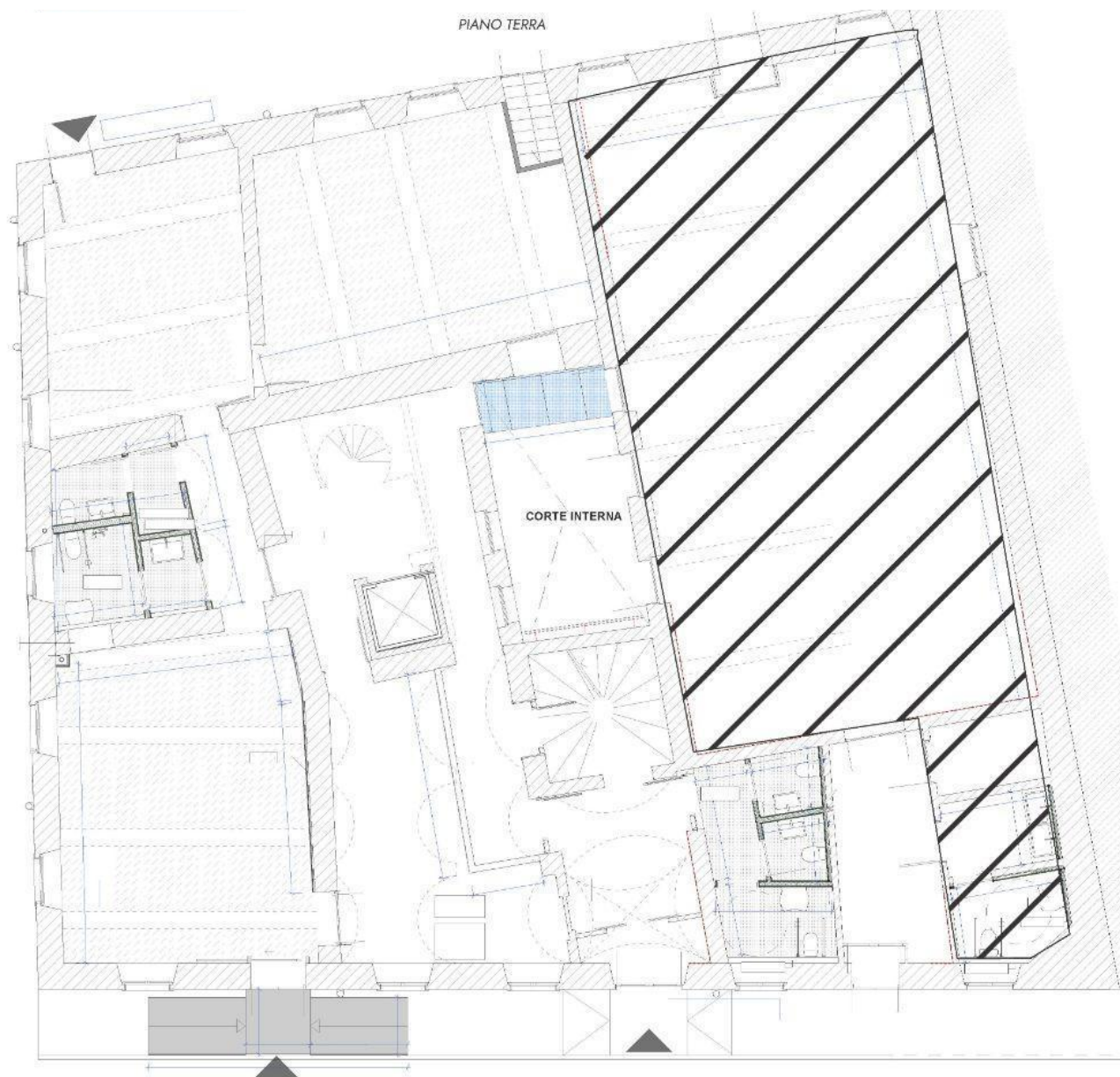






Sala G. P. Biasin

Planimetrie



PRIMO PIANO



3. OFFERTA PER UNDER 35 A SASSUOLO E NEL DISTRETTO CERAMICO

3.1 Inquadramento generale dell'offerta territoriale

Il Distretto Ceramico, di cui fanno parte i comuni di **Fiorano Modenese, Formigine, Maranello e Sassuolo**, presenta servizi e spazi rivolti alle giovani generazioni, la cui offerta è prevalentemente riconducibile a:

- servizi educativi e socio-culturali promossi dai Comuni;
- spazi aggregativi connessi a politiche giovanili, biblioteche o centri civici;
- iniziative culturali e creative;
- servizi di orientamento e formazione legati ai sistemi educativi e produttivi locali.

Nel complesso, il Distretto non dispone di un polo unitario dedicato agli under 35, ma di una **pluralità di presidi** che rispondono ai bisogni specifici della popolazione giovanile, individuati anche grazie al lavoro di coordinamento che viene svolto dalle Politiche Giovanili dell'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico.

3.2 – Analisi dell'offerta under 35

UNIONE DEI COMUNI DEL DISTRETTO CERAMICO

Contesto territoriale

L'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico aggrega otto comuni (Fiorano Modenese, Formigine, Frassinoro, Maranello, Montefiorino, Palagano, Prignano sulla Secchia, Sassuolo) per un totale di circa 120.000 residenti, di cui oltre 27.500 rientrano nella fascia d'età 14-35 anni. Costituisce un sistema territoriale integrato, fondato sulla leadership nel comparto ceramico e sulla gestione associata di servizi strategici, welfare e politiche di sviluppo sostenibile tra l'area pedemontana e l'appennino.

Spazi e servizi rilevanti

- **Punti d'ascolto nelle scuole:** sportello di ascolto nelle scuole primarie e secondarie (I e II grado) statali del Distretto. Lo sportello, gestito da un /una psicologo/a scolastico/a, è rivolto a insegnanti, studenti e famiglie e offre accoglienza, ascolto e supporto nella condivisione di dubbi, bisogni e problemi, supportando la co-progettazione di percorsi di prevenzione scolastica e l'orientamento verso i servizi e le opportunità del territorio.
- **Il Centro per le Famiglie dell'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico** si rivolge prioritariamente alle famiglie con figli da 0 a 18 anni e offre lo sportello InformaFamiglie, un punto informativo rispetto alle opportunità del Centro e del territorio; percorsi di consulenza e sostegno rivolti agli adulti di riferimento (famiglie, educatori, insegnanti, allenatori) e Laboratori, incontri e percorsi di gruppo rivolti alle famiglie, anche con figli preadolescenti e adolescenti.
- **Educativa di strada:** servizio che realizza un lavoro di prossimità e di coinvolgimento di adolescenti e giovani, prioritariamente tra i 14 e i 25 anni, nei loro luoghi di ritrovo, quali azioni di contatto e riferimento educativo; mappatura dei luoghi frequentati dalle/i giovani, delle dinamiche e dei bisogni giovanili;

azioni di animazione e di partecipazione attiva che favoriscano il coinvolgimento delle/gli adolescenti e delle/giovan; raccordo con i servizi educativi, sociali, culturali e sanitari, forze dell'ordine del territorio; facilitazione delle relazioni e della comunicazione tra le/gli adolescenti ed il contesto sociale ed istituzionale locale,; sviluppo di specifici interventi in ambito scolastico e in contesti di aggregazione del territorio.

- **Gruppi Educativi Territoriali (G.E.T.):** presenti nei territori di Fiorano Modenese, Formigine, Maranello e Sassuolo, promuovono attività educative di socializzazione, inclusione sociale e sostegno agli apprendimenti con gruppi di ragazze e ragazzi prevalentemente tra gli 11 e i 17 anni.
- **Servizi offerti dall'Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena:** si veda la [pagina dedicata](#).

SASSUOLO

Contesto territoriale

Sassuolo è il Comune più popoloso del Distretto ceramico (41.140 residenti, di cui circa ~ 9.900 hanno tra i 14 e i 35 anni) e ne rappresenta il principale polo urbano. È caratterizzato da una forte concentrazione di servizi pubblici, funzioni culturali e flussi quotidiani legati a studio, lavoro e tempo libero.

Spazi e servizi rilevanti

- **[Biblioteca Comunale N. Cionini di Sassuolo](#)**
Rappresenta uno dei principali luoghi di frequentazione giovanile, soprattutto per studenti e giovani adulti. Offre spazi studio, servizi di consultazione, iniziative culturali e ampi orari di apertura. La fruizione è prevalentemente silenziosa e individuale.
- **Casa nel Parco**
Situata nel cuore del Parco Ducale, ospita al piano terra il Temple Bar, spazio ricreativo e di aggregazione gestito dall'Associazione giovanile Rock's, e al primo piano il Temple Theater / Teatro Andrea Rompianesi, gestito dall'Associazione Teatrale STED.
- **Spazi civici e sale comunali**
Utilizzati per progetti, laboratori, incontri e attività associative, ma senza una destinazione continuativa specifica per under 35.

FIORANO MODENESE

Contesto territoriale

Comune di dimensione medio-piccola (16.723 residenti, di cui ~ 3.900 residenti tra i 14 e i 35 anni), con una forte identità civica e un buon livello di progettualità educativa e culturale, spesso legata a politiche per l'infanzia e l'adolescenza.

Spazi e servizi rilevanti

- [Casa Corsini](#)
Spazio civico polifunzionale che ospita attività educative, culturali e laboratoriali. Include iniziative di tipo creativo e digitale (es. laboratori tipo FabLab junior), prevalentemente rivolte a bambini e adolescenti, con un'estensione limitata verso gli under 35.
- [BLA - Biblioteca Ludoteca Archivio Storico](#)
Rappresenta uno dei principali luoghi di frequentazione giovanile, soprattutto per studenti e giovani adulti, integrati con attività per i più piccoli grazie alla ludoteca. Offre spazi studio, servizi di consultazione, iniziative culturali e ampi orari di apertura. La fruizione è prevalentemente silenziosa e individuale.
- **Altri spazi civici e culturali comunali**
Utilizzati per progetti, laboratori, eventi, incontri e attività associative, ma senza una destinazione continuativa specifica per under 35.

FORMIGINE

Contesto territoriale

Comune di circa 34.464 residenti (circa 7.900 hanno un'età compresa tra 14 e 35 anni) con un forte investimento su innovazione civica, partecipazione e servizi avanzati. È il territorio che più si avvicina a un modello di spazio ibrido per giovani.

Spazi e servizi rilevanti

- [Hub in Villa \(Villa Benvenuti\)](#)
È uno spazio per giovani e under35 molto strutturato; offre: coworking e postazioni di lavoro; sale per eventi, workshop e corsi; sportello Europa (Erasmus+, mobilità, volontariato); facilitazione digitale; attività culturali e associative.
Funziona come nodo civico e spazio di comunità, con una forte vocazione all'attivazione giovanile.
- [Casa del Custode](#)
Spazio giovanile recentemente riqualificato grazie a fondi PNRR, ospita le sedi di alcune associazioni giovanili di Formigine e offre diverse tipologie di corsi e attività.
- [Biblioteca Daria Bertolani Marchetti](#)
Offre spazi studio, servizi di consultazione, iniziative culturali e ampi orari di apertura. La fruizione è prevalentemente silenziosa e individuale.
- **Altri spazi civici e culturali comunali**
Utilizzati per progetti, laboratori, eventi, incontri e attività associative, ma senza una destinazione continuativa specifica per under 35.

MARANELLO

Contesto territoriale

Comune fortemente caratterizzato dall'identità industriale e produttiva, con una popolazione giovanile attiva e una forte presenza di adolescenti (circa 17.299 residenti di cui circa ~3.900 tra i 14 e i 35 anni).

Spazi e servizi rilevanti

- **[Centro Giovani di Maranello](#)**
Spazio giovanile dedicato a ragazzi e ragazze dagli 11 ai 25 anni, offre spazi ludici e aggregativi, sale multimediali e digitali, attività culturali, musicali e ricreative, apertura pomeridiana e serale.
- **[Biblioteca MABIC](#)**
Biblioteca adulti e ragazzi, è situata all'interno di un edificio architettonico di grande pregio, progettato dallo studio Arata Isozaki & Andrea Maffei. Dispone di numerose postazioni per lo studio, servizi di consultazione, iniziative culturali e ampi orari di apertura. La fruizione è prevalentemente silenziosa e individuale.
- **Spazi sportivi e ricreativi**
Importanti per la socialità giovanile, ma non integrati con funzioni culturali o formative.

3.3 Analisi SWOT dell'offerta under 35 nel Distretto Ceramico

Ambito	Analisi
Punti di Forza (Strengths)	• Presenza diffusa di spazi pubblici e civici in tutti i Comuni del Distretto (biblioteche, sale polivalenti, spazi comunali) • Presenza di spazi ibridi avanzati che integrano diversi servizi, coworking, attività culturali e altro (es. Hub in Villa – Formigine) • Attenzione istituzionale alle politiche giovanili, alla partecipazione e alla facilitazione digitale • Forte identità territoriale del Distretto, con un tessuto produttivo e sociale che genera domanda di competenze e spazi di crescita.
Debolezze (Weaknesses)	• Prevalenza di servizi orientati all'adolescenza o allo studio individuale, con limitato sviluppo di attività legate alla fascia 20–35 anni • Limitata presenza di spazi per produzione culturale, creativa e professionale continuativa • Discontinuità negli orari di apertura, in particolare nelle fasce serali e nel weekend.
Opportunità (Opportunities)	• Possibilità di mettere in rete spazi e servizi esistenti, costruendo un sistema territoriale più coerente • Domanda latente di luoghi di aggregazione informale, progettazione e crescita professionale per giovani adulti • Interesse crescente per modelli ibridi che integrano studio, lavoro, cultura e socialità • Disponibilità di politiche e programmi regionali dedicati ai giovani e alla partecipazione attiva (es. YOUZ) • Collocazione strategica delle Paggerie come spazio centrale, fruibile dagli studenti e studentesse delle Scuole Secondarie di II grado di Sassuolo, che provengono anche da altri comuni del Distretto Ceramico
Minacce (Threats)	• Rischio di sovrapposizione o competizione con servizi esistenti se non adeguatamente coordinati • Dipendenza da progettualità temporanee e finanziamenti a termine per molte iniziative giovanili

Ambito	Analisi
	Difficoltà nel garantire nel tempo presidio, continuità gestionale e sostenibilità organizzativa degli spazi pubblici.

4. SINERGIE TERRITORIALI TRA LE PAGGERIE E L'OFFERTA UNDER 35 DEL DISTRETTO CERAMICO

Le Paggerie si collocano all'interno di un sistema territoriale già ricco di servizi, spazi educativi, culturali e di aggregazione diffusi nei diversi comuni del Distretto Ceramico. In questo contesto, il progetto non intende sostituire o sovrapporsi alle realtà esistenti, ma piuttosto rafforzare le connessioni tra gli spazi e valorizzarne le specificità.

L'obiettivo è contribuire alla costruzione di una rete distrettuale di opportunità per i giovani, capace di mettere in relazione esperienze, progettualità e servizi presenti nei diversi territori comunali. In questa prospettiva, le Paggerie possono svolgere il ruolo di luogo di incontro, visibilità reciproca e collaborazione tra realtà differenti, favorendo la circolazione di idee, iniziative e partecipanti.

Questa impostazione riconosce anche la forte mobilità dei giovani all'interno del Distretto, che spesso frequentano spazi e iniziative collocati in comuni diversi. Le Paggerie possono quindi contribuire a "incastrarsi" in modo costruttivo tra le realtà già attive, facendo cose differenti ma al tempo stesso rafforzando la rete territoriale e promuovendo il benessere giovanile su scala distrettuale.

All'interno di questo quadro, le sezioni seguenti illustrano alcune possibili sinergie con gli spazi e i servizi già presenti nel territorio.

5. ANALISI DELLA DOMANDA POTENZIALE E DEI TARGET

5.1 Target primario

Quando si parla di giovani è importante riconoscere la diversità dei bisogni, che variano sensibilmente a seconda della fascia d'età e del momento di vita.

Due sono i principali segmenti di riferimento:

- Adolescenti (14–19 anni)

Frequentano la scuola superiore, percorsi di formazione professionale o iniziano a lavorare dopo l'assolvimento dell'obbligo scolastico. I loro bisogni riguardano soprattutto l'orientamento, la costruzione dell'identità, la socialità e l'uso del tempo libero.

- Giovani adulti (20–35 anni)

Rappresentano i principali destinatari del progetto. Si tratta di giovani in fase post-diploma, universitari o neolaureati, che stanno entrando nel mondo del lavoro o costruendo il proprio percorso di vita e di autonomia. Sono considerati sia fruitori sia protagonisti attivi nella co-gestione e nello sviluppo dello spazio.

Il progetto delle Paggerie intende rivolgersi a entrambe le fasce, differenziando l'offerta di servizi in base alle esigenze specifiche. Tuttavia, in termini di governance e gestione, il target privilegiato è quello dei giovani tra i 18 e i 35 anni, che saranno chiamati a co-progettare e contribuire attivamente alla vita dello spazio.

Lo spazio sarà aperto a tutti i giovani della città e del Distretto Ceramico, con una particolare attenzione ai bisogni di prossimità e al coinvolgimento della comunità locale. L'obiettivo è creare un luogo che, pur essendo radicato nel centro storico di Sassuolo, abbia una **vocazione distrettuale** e sia in grado di attrarre target differenti grazie a un'offerta strutturata, inclusiva e coerente con le aspettative delle diverse *user personas* che lo popoleranno.

5.2 Bisogni giovanili

In base al recente studio YOUZ pubblicato nel 2025 dalla Regione Emilia-Romagna, i giovani cercano spazi in cui costruire relazioni autentiche, mettersi alla prova, acquisire competenze professionali e sviluppare percorsi di crescita personale e collettiva. Richiedono spazi innovativi che facilitino la partecipazione attiva alla vita sociale e associativa.

I bisogni includono in particolare la preparazione al mercato del lavoro, l'avvio e il consolidamento di carriera, l'espressione artistica e creativa e il benessere psico-sociale.

I bisogni dei giovani adulti nella fascia d'età 18–35 anni sono dinamici e variegati, riflettendo i profondi cambiamenti sociali, economici e tecnologici della società. Lo studio individua **quattro macroaree principali di bisogni**, intercettate dagli spazi giovanili collaborativi, utili per segmentare questo target tenendo conto delle specificità legate all'età e alla collocazione territoriale.

A. Preparazione al mercato del lavoro e avvio di carriera

Questo segmento comprende i giovani che cercano supporto per entrare o avanzare nel mondo del lavoro, spesso caratterizzato da flessibilità e incertezza.

Bisogni specifici:

- strumenti per la ricerca attiva del lavoro, come supporto nella redazione del curriculum vitae (CV) e orientamento all'utilizzo delle piattaforme di ricerca;
- orientamento professionale e conoscenza degli strumenti richiesti nei diversi ambiti lavorativi;
- supporto all'avvio e al consolidamento di carriera, incluse informazioni su lavoro autonomo, autoimprenditorialità e creazione d'impresa;
- sviluppo di competenze trasversali (*soft skills*) necessarie per affrontare un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Segmenti correlati:

Questo bisogno è particolarmente attrattivo per la fascia 20–35 anni ed è trasversale a entrambe le fasce d'età (15–19 e 20–35) e ai diversi contesti territoriali, soprattutto in relazione alla preparazione al mercato del lavoro.

B. Espressione artistica e creativa

Questo segmento riguarda i giovani che desiderano esplorare e sviluppare le proprie capacità creative e artistiche.

Bisogni specifici:

- accesso a spazi, strumenti e servizi per la produzione artistica;
- opportunità di promozione e divulgazione delle proprie creazioni (musica dal vivo, mostre, installazioni);
- laboratori e workshop per l'apprendimento di nuovi linguaggi e tecniche (scrittura creativa, teatro, artigianato, videomaking, podcasting, riparazione e riuso).

Segmenti correlati:

Il bisogno è rilevabile in entrambi i target (14–19 e 20–35 anni). In particolare, nei contesti in cui i luoghi di espressione sono limitati, gli spazi tendono a intercettare una domanda latente di produzione culturale. I focus group hanno fatto emergere attività come *atelier di moda, jam session, sala musica, installazioni artistiche, film d'archivio* come risposte dirette a questa esigenza.

C. Benessere psico-sociale e aggregazione

Questo segmento include i giovani che cercano sostegno emotivo, opportunità di socializzazione e un senso di appartenenza alla comunità.

Bisogni specifici:

- accesso a servizi di ascolto e supporto psicologico;
- spazi informali per la socializzazione, il confronto tra pari e lo scambio di idee;
- valorizzazione delle capacità personali e rafforzamento dell'autostima;
- prevenzione del disagio giovanile attraverso attività su relazioni positive, benessere e resilienza.

Segmenti correlati:

Il bisogno è particolarmente sentito dagli adolescenti (15–19 anni), ma attraversa anche la fascia 20–35. I focus group hanno individuato come prioritarie attività quali *spazi ricreativi, feste, pratiche di benessere personale, sportelli per giovani e volontariato tra pari*, orientate a contrastare solitudine ed emarginazione sociale.

D. Cittadinanza attiva e coinvolgimento comunitario

Questo segmento comprende giovani che desiderano contribuire attivamente alla vita della comunità e partecipare a processi di innovazione sociale.

Bisogni specifici:

- opportunità di volontariato e servizio civile;
- iniziative di co-progettazione e coinvolgimento diretto nella gestione degli spazi;
- spazi di aggregazione per associazioni giovanili e gruppi informali;
- occasioni di contaminazione e scambio intergenerazionale.

Segmenti correlati:

Questo bisogno è trasversale a tutte le fasce under 35 e rappresenta il cuore della visione del progetto **Paggerie**, che promuove il protagonismo giovanile come motore di innovazione sociale e sviluppo urbano attraverso modelli di gestione condivisa.

5.3 User personas

Lo spazio **Paggerie** si rivolge a un pubblico ampio e diversificato (14–35 anni), caratterizzato da vissuti, condizioni di partenza, aspettative e bisogni differenti. Per progettare un'offerta rilevante, accessibile e inclusiva, sono state individuate alcune *user personas* emblematiche:

1. Lo Studente in cerca di socialità

- *Obiettivi*: studiare in un ambiente stimolante, incontrare coetanei, partecipare a eventi culturali.
- *Frustrazioni*: isolamento, mancanza di spazi informali.
- *Valori*: comunità, crescita personale, benessere, cultura accessibile.

2. Il giovane lavoratore in transizione

- *Obiettivi*: crescita professionale, networking, equilibrio vita-lavoro.
- *Frustrazioni*: routine frenetica, pochi spazi extra-lavorativi.
- *Valori*: equilibrio, formazione continua, relazioni.

3. Il creativo alla ricerca di spazi

- *Obiettivi*: esprimersi, collaborare, accedere a strumenti e luoghi di produzione.
- *Frustrazioni*: scarsa accessibilità agli spazi, bassa visibilità.
- *Valori*: creatività, condivisione, innovazione.

4. Il neo-genitore sociale

- *Obiettivi*: mantenere relazioni e attività culturali compatibili con la genitorialità.

- *Frustrazioni*: isolamento, mancanza di spazi inclusivi.
- *Valori*: inclusività, sostegno tra pari, equilibrio dei ruoli.

5. L'attivista e volontario

- *Obiettivi*: promuovere cause sociali e ambientali, creare reti, organizzare eventi civici.
- *Frustrazioni*: mancanza di visibilità e spazi gratuiti.
- *Valori*: partecipazione, cittadinanza attiva, impatto sociale.

6. Il giovane con background migratorio

- *Obiettivi*: sentirsi parte della comunità, accedere a opportunità formative e lavorative, esprimere la propria identità culturale.
- *Frustrazioni*: barriere linguistiche e culturali, stereotipi.
- *Valori*: inclusione, pari opportunità, riconoscimento.

7. Il giovane NEET

- *Obiettivi*: orientamento, progettualità personale, inserimento sociale e lavorativo.
- *Frustrazioni*: disagio, difficoltà a immaginare il futuro.
- *Valori*: supporto, attivazione, formazione, lavoro, autoimprenditorialità.

6. ANALISI DEI BISOGNI DELLA COMUNITÀ LOCALE

Il centro storico di Sassuolo concentra una parte rilevante dell'offerta culturale e di socialità "visibile", ma la sua fruizione giovanile è spesso **legata a eventi e consumo** (bar/ristorazione) più che a spazi di permanenza non commerciali. In questa geografia urbana, le Paggerie possono colmare il vuoto tra "luoghi da passaggio" e "luoghi da abitare" (studio, produzione culturale, community).

6.1 Area d'interesse e centro storico

Il baricentro funzionale del centro storico è **Piazza Giuseppe Garibaldi**, chiamata comunemente **"Piazza Piccola"**, riconosciuta come cuore della vita cittadina con esercizi commerciali e luoghi di incontro. Questa piazza (e le vie limitrofe) è già oggi il punto dove si concentra una quota importante di:

- socialità serale "leggera" (aperitivi, cene informali),
- flussi pedonali,
- percezione di "centro vivo".

Per le Paggerie questo implica un contesto favorevole: non devono “inventare” il centro, ma **agganciarsi ai flussi** esistenti offrendo un motivo in più per restare anche **fuori dalla logica del consumo**.

6.2 Identità del luogo

L'identità delle Paggerie è oggi fortemente orientata a “bene comune” e rigenerazione civica: il processo partecipativo “**Paggerie Bene Comune**” e il relativo **Documento di Proposta Partecipata** formalizzano aspettative e desideri locali attorno all'uso dello spazio. Questo dà un “capitale simbolico” già presente: la comunità ha già investito attenzione e immaginario sul luogo (non è uno spazio anonimo).

6.3 Percezione del target under 35

Qui la lettura puntuale (basata sui segnali di offerta reale) è: l'under 35 oggi trova nel centro storico soprattutto **occasioni sociali** (bar/food) e **cultura programmata** (teatro/cinema), ma fatica a trovare:

- uno spazio “terzo” **non commerciale**,
- un luogo dove fare **community** in modo continuativo (studio + progetti + creatività).

6.4 Mappatura dell'offerta territoriale e dei presidi giovanili

L'analisi dei bisogni della comunità locale è stata integrata da una ricognizione dei luoghi e delle realtà che, a vario titolo, intercettano oggi i bisogni di socialità, cultura, formazione, orientamento e partecipazione dei giovani under 35 nel territorio di Sassuolo e del Distretto ceramico.

Le realtà individuate sono state classificate per ambiti funzionali (spazi civici, cultura, formazione e lavoro, socialità informale, cittadinanza attiva) al fine di restituire una visione sistemica dell'offerta esistente e delle sue principali caratteristiche.

Questa mappatura consente di leggere il territorio non come una somma di luoghi isolati, ma come un insieme di presidi potenzialmente interconnessi, rispetto ai quali le Paggerie possono assumere un ruolo di nodo di raccordo e riequilibrio.

A. Spazi pubblici, civici e di aggregazione

Nome realtà	Comune / Area	Target prevalente	Funzione	Ruolo territoriale	Relazione con le Paggerie
Centro Giovani Maranello	Maranello	Adolescenti	Aggregazione strutturata	Polo giovanile distrettuale	Transizione 15–35
Centro per le Famiglie (sede Fiorano)	Fiorano Modenese	Famiglie, giovani	Supporto socio-educativo	Presidio educativo	Progetti di comunità
Gruppi Educativi Territoriali (GET)	Distretto ceramico	Adolescenti	Educazione e prevenzione	Rete distrettuale	Accompagnamento e orientamento

B. Cultura, cinema, teatro e produzione artistica

Nome realtà	Comune	Target prevalente	Funzione	Ruolo territoriale	Relazione con le Paggerie
Teatro Carani	Sassuolo	Pubblico trasversale	Teatro cinema	Polo culturale cittadino	Continuità fruizione-produzione
Cinema Teatro Astoria	Fiorano Modenese	Pubblico trasversale	Cinema teatro	Polo culturale distrettuale	Programmazione integrata
Casa Corsini	Fiorano Modenese	Giovani comunità	Cultura, eventi, orientamento	Centro culturale civico	Coprogettazione culturale
Centro Polifunzionale Via Vittorio Veneto	Fiorano Modenese	Giovani adulti	Musica ed eventi	Aggregazione culturale	Rete musicale e creativa

C. Formazione, orientamento e lavoro

Nome realtà	Comune	Target prevalente	Funzione	Ruolo territoriale	Relazione con le Paggerie
YOU.TA Academy	Fiorano Modenese	Giovani adulti	Formazione	Presidio formativo	Workshop e competenze
Il Centrino - Ufficio temporaneo	Fiorano Modenese	Freelance / giovani	Coworking	Spazio professionale	Contaminazione creativa
Rete orientamento comunale	Sassuolo Distretto	Giovani	Orientamento	Servizio pubblico	Attivazione informale
Centro per l'impiego	Sassuolo Distretto	Giovani adulti	Orientamento e formazione professionale	Servizio pubblico	Sbocco occupazionale e stage

D. Socialità informale, enogastronomia e vita serale

Nome realtà	Comune Area	Target prevalente	Funzione	Ruolo territoriale	Relazione con le Paggerie
Piazza Garibaldi (Piazza Piccola)	Sassuolo - Centro	Giovani adulti	Socialità urbana	Cuore della vita cittadina	Integrazione flussi
Broletto 1860	Sassuolo	Giovani adulti	Bar / pub	Attrattore serale	Complementarità
Cafè Commercio	Sassuolo	Giovani adulti	Ristorazione / bar	Socialità informale	Estensione permanenza
ZM Food Club	Sassuolo	Giovani	Ristorazione	Aggregazione a consumo	Ruolo complementare
075 Wine Bar	Fiorano Modenese	Giovani adulti	Wine bar	Socialità locale	Connessione eventi
Stone - Wine and Beer House	Fiorano Modenese	Giovani	Pub	Ritrovo informale	Attivazione serale

Nome realtà	Comune / Area	Target prevalente	Funzione	Ruolo territoriale	Relazione con le Paggerie
Aria Cocktail Bar	Fiorano Modenese	Giovani adulti	Cocktail bar	Attrattore serale	Estensione flussi
Ancora Tre7otto	Sassuolo	Giovani adulti	Pub / musica live	Musica informale	Sperimentazione musicale

7. Profilo della popolazione under 35 a Sassuolo

Il profilo della popolazione under 35 di Sassuolo è fortemente influenzato dalla collocazione della città all'interno del Distretto Ceramico, uno dei principali sistemi produttivi manifatturieri a livello europeo. Questa caratteristica imprime un segno distintivo alle traiettorie formative, lavorative e sociali dei giovani residenti, differenziandole in modo significativo rispetto ai grandi centri universitari della regione.

Sassuolo si configura come una città in cui l'ingresso nel mondo del lavoro avviene mediamente in età più precoce, con una maggiore continuità tra percorso scolastico e inserimento professionale. Allo stesso tempo, la città registra una mobilità giovanile in uscita verso poli universitari e terziari vicini (Modena, Bologna, Reggio Emilia), spesso seguita da rientri legati a opportunità lavorative o a scelte di vita.

- Fascia 18–24 anni

La fascia 18–24 anni è prevalentemente composta da giovani che stanno completando o hanno da poco concluso il ciclo di istruzione secondaria. Una quota significativa è inserita in istituti tecnici e professionali o in percorsi di istruzione e formazione professionale, coerenti con la domanda di competenze del tessuto produttivo locale. Rispetto alla media regionale, è meno rilevante la presenza di studenti universitari residenti, poiché la maggior parte di coloro che intraprendono studi accademici si sposta quotidianamente o trasferisce la residenza verso città universitarie.

Per una parte consistente di questa fascia, l'ingresso nel mercato del lavoro avviene subito dopo l'assolvimento dell'obbligo scolastico o al termine del diploma. I settori di primo inserimento riflettono la struttura economica del territorio: industria manifatturiera e indotto ceramico, servizi alla persona e alla ristorazione, commercio e logistica. Le forme contrattuali sono spesso caratterizzate da apprendistato, contratti a termine o occupazioni discontinue, che rendono questa fase particolarmente delicata in termini di orientamento e costruzione dell'identità professionale.

Dal punto di vista sociale e culturale, questa fascia include una presenza significativa di giovani con background migratorio, spesso nati in Italia o arrivati in età scolare. Questi giovani mostrano un forte radicamento territoriale e reti relazionali prevalentemente locali, ma incontrano talvolta difficoltà di accesso a spazi di partecipazione culturale e civica non legati alla scuola o al lavoro.

- Fascia 25–35 anni

La popolazione tra i 25 e i 35 anni presenta un profilo più eterogeneo e stratificato. In questa fascia convivono giovani diplomati inseriti stabilmente nel tessuto produttivo

locale, laureati che hanno fatto esperienze formative e professionali fuori dal territorio e sono rientrati, e lavoratori che continuano a spostarsi quotidianamente verso altri poli occupazionali della regione.

Il livello di istruzione medio risulta inferiore a quello delle grandi città universitarie, ma si accompagna a una forte specializzazione tecnica e professionale. I settori di impiego prevalenti restano quelli legati all'industria ceramica e manifatturiera, ai servizi alle imprese, all'artigianato specializzato e al commercio. Accanto a questi ambiti tradizionali, si registra una crescita, seppur ancora contenuta, di lavoro autonomo e freelance nei settori della comunicazione, del digitale e dei servizi creativi.

Dal punto di vista delle condizioni di vita, molti giovani di questa fascia risiedono ancora nel nucleo familiare di origine o hanno da poco avviato un percorso di autonomia abitativa, spesso in coppia e talvolta con figli piccoli. Questo quadro genera un bisogno crescente di spazi di socialità che non siano né esclusivamente lavorativi né puramente ricreativi, ma capaci di offrire occasioni di relazione, scambio e crescita personale.

7.1 Background migratorio e composizione sociale

Un elemento strutturale del profilo under 35 a Sassuolo è la forte incidenza di giovani con background migratorio. La città presenta una delle percentuali più elevate di popolazione di origine straniera della provincia di Modena, con un'incidenza media sulla popolazione totale che si attesta attorno al 13,5%. Questa presenza è ancora più marcata nelle fasce giovanili: si stima infatti che circa il 45% dell'intera popolazione straniera residente a Sassuolo abbia meno di 35 anni, riflettendo un'età media della comunità migrante (36,7 anni) significativamente più bassa rispetto a quella italiana.

Si tratta in larga parte di seconde generazioni, integrate dal punto di vista lavorativo e scolastico — come dimostra l'incidenza degli alunni stranieri nelle scuole che raggiunge il 17,4% — ma meno visibili nei contesti di partecipazione culturale e civica. Questa componente rappresenta un potenziale rilevante per la vita sociale della città, ma evidenzia anche bisogni specifici legati al riconoscimento, all'appartenenza e all'accesso a reti informali di opportunità. L'assenza di spazi inclusivi contribuisce a mantenere una certa distanza tra questi giovani e l'offerta culturale tradizionale.

7.2 Confronto con il contesto distrettuale

Nel confronto con gli altri Comuni del Distretto Ceramico, Sassuolo emerge come il centro con la maggiore concentrazione di servizi, commercio e funzioni urbane. Fiorano Modenese e Maranello svolgono un ruolo complementare, più legato rispettivamente alla dimensione culturale e a quella produttivo-aziendale. La mobilità intercomunale è elevata e quotidiana, sia per motivi di lavoro sia per il tempo libero, rendendo Sassuolo un potenziale polo di aggregazione naturale per i giovani dell'intero Distretto.

Tuttavia, questa centralità potenziale non si traduce automaticamente in una capacità attrattiva effettiva per gli under 35, proprio a causa della mancanza di spazi riconoscibili dedicati alla loro quotidianità.

7.3 Lettura di sintesi e implicazioni

L'analisi del profilo under 35 a Sassuolo restituisce l'immagine di una popolazione giovane meno universitaria e più orientata al lavoro rispetto alla media regionale, caratterizzata da un forte radicamento territoriale, da una significativa presenza di

background migratori e da bisogni crescenti di socialità, orientamento e riconoscimento.

In questo quadro, le Paggerie possono assumere un ruolo strategico come spazio accessibile e non elitario, capace di intercettare una pluralità di profili giovanili e di offrire opportunità di incontro, crescita e partecipazione che oggi risultano frammentate o assenti nel panorama cittadino.

8. MODELLO DI GESTIONE E GOVERNANCE DELLE PAGGERIE

8.1 Premessa: governance come infrastruttura dello spazio

Numerosi studi sulle politiche giovanili e sulla gestione degli spazi pubblici multifunzionali evidenziano come la qualità della governance rappresenti un fattore determinante per la sostenibilità e l'impatto di lungo periodo degli spazi stessi. In particolare, le esperienze analizzate a livello nazionale ed europeo mostrano che i modelli basati su **gestione condivisa, responsabilità chiare e coinvolgimento attivo delle comunità** risultano più resilienti rispetto a modelli puramente concessori o, al contrario, totalmente pubblici.

In questo quadro, il modello di gestione e governance delle Paggerie si colloca in continuità con l'impianto concettuale già sviluppato nello studio di fattibilità delle Paggerie, adattandolo alle specificità di Sassuolo e alle indicazioni fornite dall'Amministrazione comunale.

Per il futuro soggetto gestore, l'integrazione strutturata delle associazioni giovanili rappresenta un elemento qualificante del modello organizzativo e una leva concreta di sostenibilità. La costruzione di relazioni collaborative stabili consente infatti di ampliare il bacino di utenti, attivare progettualità condivise, intercettare opportunità di finanziamento e consolidare un'identità riconoscibile e radicata nel territorio.

Il terzo piano si configura pertanto come piattaforma permanente di connessione tra energie civiche, creatività e innovazione sociale, contribuendo in modo determinante alla solidità imprenditoriale e alla capacità di impatto dell'intero progetto Paggerie.

8.2 Il ruolo del Comune: indirizzo, garanzia e valutazione

Le più recenti analisi sui modelli di gestione degli spazi culturali pubblici (ANCI, Forum del Terzo Settore, Fondazione Fitzcarraldo) convergono nel riconoscere l'efficacia di un ruolo pubblico orientato all'**indirizzo strategico e alla valutazione**, piuttosto che alla gestione diretta.

Nel modello proposto, l'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico e il Comune di Sassuolo:

- definiscono la **cornice strategica e gli obiettivi di interesse generale**;
- individuano le funzioni prioritarie dello spazio (apertura, accessibilità, vocazione giovanile);

- monitorano l'andamento della gestione e l'impatto delle attività.

Questa impostazione consente di mantenere un forte presidio pubblico sulla vocazione delle Paggerie, riducendo al contempo il rischio di rigidità amministrativa e favorendo la capacità di adattamento dello spazio nel tempo.

8.3 Il soggetto gestore: competenze, continuità e presidio

La letteratura sul management culturale e sugli spazi ibridi evidenzia come la sostenibilità organizzativa dipenda in larga misura dalla presenza di un soggetto gestore dotato di **competenze multidisciplinari**: gestione economica, programmazione culturale, animazione territoriale, relazione con i pubblici.

In continuità con il modello delle Paggerie, la gestione delle Paggerie viene affidata a un soggetto o partenariato selezionato tramite procedura pubblica, chiamato a garantire:

- continuità di apertura;
- presidio quotidiano degli spazi;
- coordinamento delle attività e dei soggetti coinvolti;
- capacità di intercettare risorse esterne e progettualità.

Studi condotti su spazi giovanili multifunzionali mostrano come **l'apertura continuativa**, soprattutto nelle fasce serali e nel fine settimana, sia uno degli elementi maggiormente correlati alla frequenza stabile degli under 35. La richiesta relativa alle Paggerie di articolare le aperture in modo esteso risulta quindi coerente con evidenze consolidate e non rappresenta una criticità in sé, a condizione di una struttura organizzativa adeguata.

8.4 Aperture, presidio e sicurezza: sostenibilità operativa

Le funzioni di apertura articolata, guardiania e portierato, incluse quelle relative alla Sala Biasin, introducono elementi di complessità gestionale che trovano riscontro in numerosi casi studio di spazi pubblici analoghi. La sostenibilità di tali funzioni è garantita quando esse vengono concepite come **componenti integrate dell'esperienza di accoglienza**, e non come meri costi di controllo.

Il presidio dello spazio, infatti, svolge una funzione duplice:

- operativa (sicurezza, accessi, supporto alle attività);
- relazionale (accoglienza, orientamento, mediazione).

Le esperienze più efficaci dimostrano che l'integrazione tra portierato, accoglienza e animazione riduce i costi indiretti legati a conflitti d'uso, degrado o sottoutilizzo degli spazi, migliorando la percezione di sicurezza e la qualità complessiva dell'esperienza.

8.5 Il bar come funzione di sostenibilità e socialità

La presenza di un servizio bar all'interno delle Paggerie risponde a una duplice esigenza, ampiamente documentata negli studi su spazi culturali ibridi: sostenibilità economica e attivazione sociale.

Le analisi di Fondazione Fitzcarraldo e di diverse fondazioni bancarie evidenziano come le attività di somministrazione, se coerenti con la vocazione dello spazio, rappresentino una delle principali leve per:

- sostenere i costi di apertura prolungata;
- favorire la permanenza degli utenti;
- creare occasioni informali di incontro e contaminazione.

Nel modello proposto, il bar non è concepito come attività autonoma o meramente commerciale, ma come **servizio integrato**, funzionale alla missione culturale e giovanile delle Paggerie.

8.6 Governance multilivello e partecipazione: evidenze di efficacia

Il coinvolgimento diretto dei giovani nei processi di co-progettazione e gestione è uno degli elementi più ricorrenti nei modelli di successo analizzati a livello europeo (Urban Innovative Actions, programmi Erasmus+ Youth, politiche giovanili regionali).

Lo studio YOUZ 2025 della Regione Emilia-Romagna evidenzia come gli under 35 richiedano spazi in cui non siano solo fruitori, ma **attori riconosciuti**, con possibilità di incidere sulle scelte e di sperimentare responsabilità reali.

La governance multilivello proposta per le Paggerie, articolata tra Unione, Comune, soggetto gestore e comunità giovanile, risponde a queste evidenze, favorendo:

- senso di appartenenza;
- continuità di utilizzo;
- sviluppo di competenze organizzative e civiche.

8.7 Gradualità come fattore di sostenibilità

Numerosi casi di studio mostrano come l'avvio progressivo degli spazi pubblici multifunzionali riduca il rischio di insostenibilità economica e organizzativa. Il modello delle Paggerie, qui ripreso, prevede una fase di start-up in cui:

- le attività vengono testate;
- gli orari si estendono gradualmente;
- il modello organizzativo viene adattato sulla base dell'uso reale.

Questo approccio consente di costruire un equilibrio sostenibile nel tempo, evitando sovradimensionamenti iniziali e favorendo una crescita organica dello spazio.

8.8 Sostenibilità economica: mix di risorse e ruolo pubblico

Le ricerche sulle economie della cultura confermano che gli spazi pubblici a vocazione sociale difficilmente raggiungono una completa autosufficienza economica, soprattutto nelle fasi iniziali. I modelli più solidi si basano su un **mix di risorse**, in cui il contributo pubblico svolge una funzione abilitante.

Nel caso delle Paggerie, la sostenibilità è garantita dall'integrazione tra:

- supporto pubblico;

- entrate da servizi;
- progettualità finanziate;
- partnership territoriali.

Questo modello è coerente con le indicazioni dell'Amministrazione e con le migliori pratiche emerse negli studi di settore.

8.9 Coerenza complessiva del modello

Nel complesso, il modello di gestione e governance proposto per le Paggerie risulta:

- coerente con il contesto territoriale;
- allineato alle indicazioni dell'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico e del Comune di Sassuolo;
- sostenuto da evidenze e modelli già sperimentati.

La combinazione di regia pubblica, gestione competente e partecipazione giovanile rappresenta la condizione necessaria affinché le Paggerie possano configurarsi come spazio pubblico vivo, sostenibile e riconoscibile nel tempo.

9. MODELLO DI GESTIONE E GOVERNANCE DELLO SPAZIO

Per garantire un funzionamento efficace e sostenibile del futuro spazio per giovani delle **Paggerie di Sassuolo**, è possibile adottare diversi modelli organizzativi e gestionali. Le opzioni illustrate di seguito tengono conto sia delle esigenze operative sia delle potenzialità del territorio, valorizzando le reti già attive e le sinergie identificate nelle analisi precedenti, nonché le indicazioni espresse dall'Unione e dall'Amministrazione comunale rispetto alle funzioni attese all'interno dello spazio.

In particolare, il modello di gestione dovrà essere coerente con un impianto operativo che prevede **aperture articolate** (settimanali diurne e serali, weekend diurni e serali), la presenza di funzioni di **guardiania** e **portierato** (inclusa la **Sala Biasin**), una gestione integrata del **bar**, e la capacità di sostenere progettualità culturali continuative e riconoscibili (tra cui **Fonoteca**, **Cineforum**, **Podcast**, **TikTok House**), garantendo al contempo sicurezza, accessibilità e qualità dell'esperienza per gli utenti.

È tuttavia fondamentale specificare che tali proposte devono essere intese come **linee guida strategiche e non come vincoli obbligatori**. Per garantire la massima aderenza alle evoluzioni del contesto giovanile, queste attività potranno essere integrate, affiancate o **sostituite da nuove iniziative di pari valore e significato**, purché coerenti con gli obiettivi di inclusione, creatività e partecipazione del progetto. La programmazione rimane dunque un processo aperto, pronto ad accogliere progettualità emergenti che sappiano interpretare con efficacia le esigenze della comunità.

9.1 MODELLO 1 – Gestione da parte di un unico soggetto

In questo scenario, un solo ente – ad esempio una associazione di promozione sociale, una cooperativa sociale o un'impresa a vocazione sociale – si assume la responsabilità di gestire lo spazio in modo unitario.

Il gestore deve rispondere a requisiti precisi:

- Composizione prevalentemente under 35;
- Sostenibilità economica, con attività e servizi offerti a pagamento o attraverso fonti di entrata autonome;
- Indipendenza da finanziamenti pubblici per il funzionamento ordinario.

Questa forma di gestione, più semplice e lineare, è particolarmente adatta a soggetti giovani con limitata esperienza gestionale. Permette una crescita graduale e una visione unitaria nella definizione di missione, valori, programmazione e offerta.

Nel contesto delle Paggerie, un gestore unico deve inoltre dimostrare la capacità di sostenere un modello di apertura esteso e continuativo (diurno/serale feriale e festivo), integrando in modo stabile funzioni di presidio e accoglienza (guardiania e portierato) e garantendo la compatibilità operativa tra utilizzo quotidiano dello spazio e programmazione di iniziative culturali e creative (es. Fonoteca, Cineforum, Podcast, TikTok House), con un coordinamento logistico efficace delle attività.

9.2 MODELLO 2 – Gestione consortile o in rete

In alternativa, la gestione può essere affidata a un consorzio o una rete formale composta da più realtà (associazioni, imprese, enti del terzo settore), anche di natura diversa, a maggioranza under 35.

Questo modello, sebbene più articolato, può portare maggiore ricchezza di competenze e servizi:

- Ogni soggetto può occuparsi di un'area tematica o di un pubblico specifico (es. adolescenti, giovani adulti, giovani famiglie, artisti emergenti, ecc.);
- Si può costruire un programma di attività vario e continuo, articolato su fasce orarie, target, linguaggi e contenuti.

Tuttavia, per essere efficace, il modello consortile richiede:

- Un accordo formale tra i partner, che definisca ruoli, responsabilità, modalità di gestione economica e risoluzione di eventuali conflitti;
- Un coordinamento solido e figure con esperienza nella gestione condivisa;
- La possibilità che, pur con un presidente over 35, la maggioranza dei membri del direttivo sia composta da under 35, per rispettare lo spirito della progettualità.

Questo modello è più complesso da realizzare, ma utile in presenza di progettualità multisettoriali e di lungo periodo.

Nel caso delle Paggerie, il modello consortile può risultare particolarmente pertinente qualora si intenda distribuire la responsabilità di specifiche linee di attività (ad esempio: una realtà dedicata alla produzione culturale e musicale della Fonoteca; una realtà orientata ai format audiovisivi e digitali per Podcast e TikTok House; una realtà orientata

a cineforum e programmazione culturale; una realtà con competenze educative e di community engagement) preservando, al contempo, l'unitarietà della gestione operativa e della relazione istituzionale con il Comune e l'Unione.

9.3 Un “incubatore” di idee e imprese giovanili

Indipendentemente dalla forma gestionale, lo spazio dovrà funzionare anche come incubatore di iniziative promosse da giovani per altri giovani.

L'obiettivo non è solo offrire attività, ma diventare un vero motore di rigenerazione sociale e culturale, accompagnando giovani adulti under 35 nello sviluppo di competenze, progetti, idee imprenditoriali e attività a impatto sociale.

A questo scopo, si propone che il soggetto gestore, o almeno uno dei soggetti in caso di consorzio:

- Abbia tra i suoi obiettivi statutari la promozione dell'imprenditorialità giovanile e della cultura d'impresa;
- Possa sostenersi anche attraverso fonti di finanziamento private (donazioni, crowdfunding, fondazioni, sponsorizzazioni da imprese locali), riducendo la dipendenza da risorse pubbliche.

Nel contesto delle Paggerie, la funzione di “incubatore” assume anche un valore operativo: lo spazio può diventare un luogo in cui giovani under 35 sperimentano ruoli, progetti e micro-iniziativa capaci di evolvere in servizi continuativi o in format stabili di programmazione (ad esempio rubriche culturali, rassegne, produzioni digitali, iniziative creative), contribuendo alla vitalità del centro storico e al rafforzamento dell'ecosistema giovanile del Distretto ceramico.

9.4 Ruoli e responsabilità: gestione dello spazio e gestione delle attività

A prescindere dal modello scelto, si distinguono due ruoli fondamentali:

1. **Gestore dello spazio**

È l'ente principale, che:

- Amministra lo spazio fisico;
- Garantisce la sostenibilità economica e finanziaria;
- Si assume la responsabilità legale e organizzativa;
- Risponde al **Comune di Sassuolo e all'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico** sugli obiettivi, indicatori di impatto e rispetto delle normative.

2. **Soggetti gestori dei contenuti e delle attività**

Sono enti, gruppi o singoli (ETS, freelance, start-up, collaboratori) che:

- Progettano e realizzano attività, eventi, servizi o percorsi formativi;

- Possono essere sostenuti economicamente dal gestore, autofinanziarsi oppure accedere a bandi e contributi pubblici.
- Il soggetto gestore potrà anche erogare direttamente alcune delle attività proposte nello spazio.

Il gestore dello spazio avrà il compito di:

- Definire ogni anno un piano strategico delle attività, in accordo con l'Assessorato e gli Uffici alle Politiche Giovanili del **Comune di Sassuolo e dell'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico**;
- Costruire il palinsesto delle iniziative, in collaborazione con gli altri attori;
- Supportare i soggetti attivi nello spazio, offrendo orientamento, spazi, strumenti e competenze per rafforzare la qualità dell'offerta;
- Favorire sinergie locali, promuovendo collaborazioni con associazioni, scuole, servizi sociali, imprese del territorio e altri luoghi di aggregazione giovanile già analizzati nel Comune e nel Distretto ceramico.

Nel caso delle Paggerie, questo impianto deve inoltre considerare la necessità di coordinare funzioni quotidiane che incidono direttamente sul funzionamento dello spazio, tra cui: apertura articolata, guardiana, portierato (inclusa Sala Biasin), gestione del bar e supporto logistico alle progettualità interne (Fonoteca, Cineforum, Podcast, TikTok House), garantendo compatibilità tra utilizzi contemporanei e una gestione ordinata degli accessi e delle presenze.

9.5 La scelta di fondo: un unico gestore con visione collaborativa

Pur lasciando aperta la possibilità del modello consortile, in questo studio di fattibilità si assume come riferimento un modello con un unico soggetto gestore (sia esso un'organizzazione singola o un consorzio formalmente costituito), che funzioni da interlocutore unico per il Comune e l'Unione.

Questo per garantire:

- Semplificazione gestionale;
- Un referente chiaro per responsabilità, rendicontazione, obiettivi;
- Maggiore efficacia nell'avvio e nel coordinamento dello spazio.

Tuttavia, è fondamentale che il gestore – a prescindere dalla forma – sia fortemente incentivato a costruire reti e alleanze operative con altri soggetti del territorio, come emerso dalla mappatura degli spazi culturali, formativi e sociali a Sassuolo, nelle aree limitrofe e nel Distretto ceramico.

La collaborazione strutturata con partner diversi sarà condizione essenziale per l'impatto sociale, la capillarità delle azioni e la sostenibilità a lungo termine dello spazio giovani.

9.6 Proposta di modello target con ruoli, responsabilità e organigramma base

Il modello target di riferimento (che in questo studio si assume tuttavia a titolo esemplificativo) è un'impresa sociale a prevalenza under 35, con una gestione multifunzionale che integri attività artistico-culturali, sociali ed economiche e che sia in grado di crescere e replicare il proprio impatto sociale come gestore di un "media" che coordina un palinsesto coerente di iniziative, servizi e opportunità di attivazione per diversi tipi di target e bisogni under 35.

Il gestore dello spazio o gestore del "media" promuove e sostiene attivamente come parte della sua mission il ruolo di incubatore nello sviluppo di altri soggetti prevalentemente under 35 o con servizi rivolti ad under 35 (professionisti, associazioni, ETS, startup, etc.) come gestori di "programmi" economicamente sostenibili grazie a un meccanismo di condivisione degli spazi e dei ricavi di iniziative prevalentemente a mercato ma anche grazie alla gestione di servizi finanziati da bandi pubblici.

Il gestore del "media" deve essere in grado di autosostenersi economicamente e crescere progressivamente in termini di impatto sociale grazie ai servizi che offre direttamente a una community under 35 sempre più ampia e ai gestori dei "programmi" (spazi per iniziative, servizi di comunicazione delle iniziative, formazione, supporto operativo).

Nel contesto delle Paggerie, la visione "media" è ulteriormente coerente con le progettualità indicate dall'Amministrazione comunale e dall'Unione, che richiedono una programmazione riconoscibile e continuativa: Fonoteca (ascolto/archivio/curatela musicale), Cineforum (rassegne e dibattiti), Podcast (produzione e diffusione contenuti), TikTok House (format digitali e produzione creativa). Tali progettualità, per essere sostenibili, richiedono un gestore in grado di costruire un palinsesto per fasce orarie e pubblici, e di integrare un modello operativo con aperture estese e presidi adeguati.

9.7 Organigramma funzionale del soggetto gestore

A. Livello di Governance

Comune di Sassuolo e Unione dei Comuni del Distretto Ceramico: Enti proponenti e supervisori, responsabili della definizione degli indirizzi pubblici, dell'eventuale procedura di assegnazione e della verifica dell'allineamento con le politiche giovanili e gli obiettivi di valorizzazione e rigenerazione urbana del centro storico.

Soggetto Gestore: Responsabile della gestione operativa, della programmazione delle attività, della sostenibilità economica e della ricaduta sociale. Sarà selezionato attraverso un bando che premierà la capacità di garantire continuità di apertura, presidio, qualità del palinsesto e coerenza con la vocazione under 35 delle Paggerie.

B. Livello di Gestione Operativa

Coordinatore Generale / Space Manager: è il perno della gestione quotidiana. È un referente del soggetto gestore con specifiche deleghe operative da parte della società. È la figura che fa "girare la macchina".

Funzioni:

- Traduce il piano strategico dell'organo direttivo in azioni quotidiane.
- Coordina i responsabili delle diverse aree.
- Gestisce il budget operativo.
- Risolve i problemi quotidiani e assicura che lo spazio sia funzionale e accogliente.
- Riferisce periodicamente all'organo direttivo sull'andamento delle attività.
- Coordina operativamente l'organizzazione delle aperture diurne e serali (feriali e festive), garantendo copertura delle funzioni di presidio, guardiania e portierato (inclusa la Sala Biasin) in coerenza con quanto richiesto dall'Amministrazione.

Livello delle Aree Funzionali

All'inizio, è probabile che il soggetto gestore ricopra in una sola figura più ruoli chiave per poi risuddividerli con il crescere graduale delle attività/aperture. Si individuano 3 aree chiave da presidiare sin dalle primissime fasi di avvio dell'attività. "Responsabili d'Area" che coordinano i processi operativi. In fase iniziale questi ruoli di Responsabili potranno essere dati da cappello anche a 1-2 persone.

1. Responsabile Area Programmazione & Eventi:

- È l'anima creativa e culturale dello spazio.
- Compiti: Costruisce il "palinsesto" di corsi, workshop ed eventi. Contatta formatori, artisti e relatori. Gestisce la logistica degli eventi (attrezzature, promozione, iscrizioni). Monitora il gradimento delle iniziative.
- Nel caso delle Paggerie: coordina in modo strutturato le progettualità ricorrenti (Fonoteca, Cineforum, Podcast, TikTok House) e assicura coerenza tra contenuti, target e fasce orarie.

2. Responsabile Area Community & Spazi:

- È il garante dell'esperienza utente e della vitalità della community.
- Compiti: Gestisce spazi e eventuali membership. Si occupa dell'accoglienza dei nuovi soci ("onboarding"). Gestisce il sistema di prenotazione di sale riunioni e di altri spazi comuni. Raccoglie feedback dagli utenti per migliorare i servizi. È il punto di riferimento per chi vive lo spazio ogni giorno.
- Nel caso delle Paggerie: integra le funzioni di accoglienza con l'organizzazione del presidio quotidiano e la gestione dei flussi di utilizzo, in raccordo con le esigenze di portierato e guardiania.

3. Responsabile Area Amministrazione & Sviluppo:

- È il garante della sostenibilità economica e della crescita.
- Compiti: Gestisce la fatturazione attiva e passiva (in collaborazione con il commercialista), cura i rapporti con i fornitori, si occupa dei contratti di affitto

dello spazio a terzi, cerca attivamente partnership commerciali e istituzionali per sviluppare nuovi progetti.

- Nel caso delle Paggerie: presidia anche la sostenibilità di servizi integrati come il bar e supporta la costruzione di partnership con soggetti del Distretto ceramico.

Caratteristiche di questo modello:

- **Collaborativo:** I responsabili d'area non lavorano in silos, ma in stretta collaborazione, coordinati dallo Space Manager.
- **Scalabile:** All'inizio, una persona può coprire più aree di responsabilità e lo space manager può svolgere in una fase iniziale anche una o più di queste 3 funzioni principali. Con la crescita dell'impresa e del fatturato, si possono inserire nuovi lavoratori / collaboratori dedicati a funzioni più specifiche (es. un responsabile della comunicazione social, un tecnico per le attrezzature).
- **Responsabilizzante:** Ciascuna persona avrà un ruolo importante e impattante sui risultati così da coinvolgere e responsabilizzare tutti.
- **Flessibile:** Pur avendo una struttura formale, l'operatività può essere gestita per progetti e "gruppi di lavoro" trasversali, coinvolgendo diversi soci in base alle competenze necessarie.

9.8 Funzioni di chi gestirà attività all'interno dello spazio

Le persone o attori sociali che frequenteranno lo spazio contribuendo all'erogazione e/o fruizione di servizi e attività all'interno dello spazio stesso potranno ricoprire una o più delle seguenti funzioni, anche contemporaneamente.

- Project Manager: Figure professionali per facilitare lo sviluppo personale, sociale e civico dei giovani, creando ambienti sicuri e promuovendo l'acquisizione di competenze
- Youth Worker/Educatori: Figure professionali per facilitare lo sviluppo personale, sociale e civico dei giovani, creando ambienti sicuri e promuovendo l'acquisizione di competenze (necessari soprattutto se aperto a fascia 15-19 anni altrimenti non indispensabile)
- Changemaker: Promotori di cambiamento positivo, innovazione e impatto sociale, capaci di leadership ed empatia
- Placemaker: Responsabili di trasformare gli spazi fisici in luoghi che favoriscano la comunità e il senso di appartenenza
- Mentori/Esperti/Tutor/Docenti: Professionisti che supportano i gruppi under 35 nello sviluppo di progettualità, nella costruzione di percorsi e nella strutturazione di piani di sostenibilità (ad hoc)
- Community: I giovani e i residenti della comunità locale, coinvolti nella co-progettazione e nella partecipazione continua.

10. BUSINESS MODEL E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELLO SPAZIO

10.1 Visione "Media"

Gestire lo spazio come un "media" permette di progettare e gestirlo con un palinsesto differenziato di "canali" e "programmi" per fasce orarie e target differenziati per rispondere a bisogni diversi in modo più efficace e mirato. Richiede una scelta coerente di pubblico a cui rivolgersi e quindi di palinsesto di attività, opportunità e servizi.

Esempio (allineato alle richieste del Comune di Sassuolo e dell'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico):

MATTINA – Una gestione che presidi lo spazio nelle fasce diurne in modo continuativo, garantendo le funzioni di apertura, accoglienza e presidio (guardiania/portierato) e attivando format a bassa soglia, coerenti con un uso quotidiano dello spazio.

In questa fascia, lo spazio può ospitare: momenti di **Fonoteca** in modalità "ascolto guidato/archivio", attività di **produzione Podcast** (registrazione e montaggio), utilizzo di spazi di lavoro e studio, incontri di orientamento e micro-servizi per under 35. In parallelo, il **bar** opera come servizio di supporto alla permanenza e alla socialità diurna. La gestione della **Sala Biasin** viene integrata nella pianificazione (prenotazioni, accessi, logistica, turni di presidio) per consentire attività in contemporanea senza sovrapposizioni critiche.

POMERIGGIO – Una gestione che organizzi e coordini un palinsesto di attività formative e laboratoriali, con particolare attenzione ai format richiesti dall'Amministrazione e alla capacità dello spazio di generare competenze e community.

In questa fascia trovano collocazione: laboratori e workshop legati alla **TikTok House** (produzione contenuti, storytelling territoriale, format digitali), sessioni strutturate di **Podcast** (interviste, rubriche, produzione editoriale), attività di comunità collegate alla **Fonoteca** (talk musicali, micro-lab, ascolto tematico), oltre a iniziative che possano usare la **Sala Biasin** come aula/camera dedicata a piccoli gruppi o attività in parallelo. La presenza del bar si integra con le attività pomeridiane come elemento di accoglienza e supporto operativo.

SERATE – Una gestione che assicuri aperture serali in settimana e nel weekend, presidio e sicurezza, e una programmazione di intrattenimento culturale coerente con la vocazione delle Paggerie.

In questa fascia si collocano in modo prioritario format come **Cineforum** (proiezioni + dibattito), appuntamenti pubblici della **Fonoteca** (listening session, incontri con curatori/ospiti, rassegne), **Podcast live** (registrazioni dal vivo con pubblico) e format pubblici della **TikTok House** (serate tematiche, restituzioni creative, eventi di community). Il bar diventa parte integrante dell'esperienza serale come servizio di socialità e sostenibilità economica. La gestione della **Sala Biasin** viene coordinata per eventi collaterali (talk, incontri, backstage, attività di gruppo) mantenendo controllo accessi e compatibilità acustica/logistica.

10.2 Analisi dei costi fissi e variabili

Analizziamo i costi annui prevedibili per una struttura gestita da un'impresa di tipo sociale (restiamo nell'esemplificazione del modello di impresa sociale), tenendo conto dell'organigramma proposto e garantendo una remunerazione adeguata ai lavoratori impiegati dal soggetto gestore dello spazio (per questa simulazione si prende a riferimento il CCNL delle Cooperative Sociali a titolo meramente esemplificativo personale a tempo pieno con un'esperienza professionale percepisce una retribuzione netta mensile di circa 1750 Euro).

Di seguito vengono presentati due scenari: uno Scenario di Partenza (Anno 1), più contenuto per favorire l'avvio, e uno Scenario a Regime (dall'Anno 2 e 3), per la rappresentazione di una gestione più stabile e strutturata.

Tabella riassuntiva dei costi annui stimati

Categoria di Costo	Scenario di Partenza (Anno 1)	Scenario a Regime (Anno 2/3)	Nota operativa
A. Costi del Personale	54.000 €	95.000 €	Copertura aperture + presidio + programmazione
B. Costi di Gestione Struttura	7.700 €	11.600 €	Pulizie, consumabili, assicurazioni, manut. ord.
C. Costi Amministrativi e Commerciali	10.300 €	14.400 €	Commercialista, POS, software, marketing
D. Costi per le Attività (Variabili)	17.500 €	20.500 €	Compensi esterni, materiali, licenze (SIAE)
TOTALE COSTI ANNUALI STIMATI	89.500 €	141.500 €	Target di fatturato minimo per break-even

Analisi dettagliata delle voci di costo

A. Costi del Personale (Costo Aziendale Totale)

Per una stima realistica del costo totale annuo per l'azienda si è ipotizzato un inquadramento paragonabile al livello E1 del CCNL delle Cooperative Sociali per le figure che gestiscono lo spazio.

Tabella A1 – Assetto del personale per scenario

Scenario	Ipotesi assetto	Copertura operativa attesa	Stima costo annuo
Partenza (Anno 1)	3 figure senior part-time 20h/sett.	Presidio minimo + avvio palinsesto + gestione base bar/spazi	54.000 €
A regime (Anno 2/3)	1 Coordinatore full-time + 2 Responsabili 30–35h/sett.	Copertura estesa (diurno/serale + weekend), gestione strutturata programmi	95.000 €

Scenario di Partenza (54.000 €)

- Ipotesi: 3 figure senior con un contratto part-time (20 ore/settimana)
- Calcolo: Senza straordinari un part-time a questo inquadramento può avere un costo aziendale di circa 18.000 €/anno a persona
- 3 soci x 18.000 € = 54.000 €
- Questo scenario permette di avviare le attività, presidiando tutte le fasce orarie, contenendo al massimo i costi. Richiede un importante impegno operativo e disponibilità da parte delle figure che lo gestiscono.

Scenario a Regime (95.000 €)

- Ipotesi: 3 figure senior a tempo pieno o quasi (es. 1 Coordinatore full-time e 2 Responsabili d'area a 30-35 ore/settimana).
- Calcolo: Un socio lavoratore full-time in una cooperativa sociale (livello E1, ad esempio) ha un costo aziendale annuo che si aggira intorno ai 35.000 €.
- 1 x 35.000 € (Coordinatore) + 2 x 30.000 € (Responsabili) = 95.000 €
- Questo assetto garantisce una copertura oraria completa e una gestione più professionale e approfondita di tutte le aree.

B. Costi di Gestione della Struttura

Questi costi sono legati all'immobile, anche se l'affitto è gratuito.

Tabella B1 – Costi di struttura (dettaglio)

Voce	Scenario Partenza (Anno 1)	Scenario a Regime (Anno 2/3)	Note
Utenze (Luce/acqua/clima/Wi-Fi/fibra)	0 €*	0 €*	*Ipotesi: a carico Comune di Sassuolo; altrimenti ricalcolare
Cancelleria/consumabili	2.300 €	3.500 €	Dipende da intensità d'uso
Pulizie	4.000 €	5.500 €	Necessarie per continuità aperture
Assicurazione (RC + infortuni)	700 €	800 €	Stima prudenziale
Fondo manutenzione ordinaria/imprevisti	700 €	1.800 €	Piccole riparazioni, consumi tecnici
Totale B	7.700 €	11.600 €	

C. Costi Amministrativi e Commerciali

Tabella C1 – Costi amministrativi e commerciali (dettaglio)

Voce	Scenario Partenza (Anno 1)	Scenario a Regime (Anno 2/3)	Note
Commercialista + consulente del lavoro	2.500 €	3.500 €	In funzione di volume e personale
Spese bancarie + commissioni POS	800 €	1.200 €	Cresce con transazioni (bar/eventi)
Software gestionali/prenotazioni/PM	1.000 €	2.700 €	Booking Sala Biasin/spazi, contabilità, CRM
Marketing e promozione	6.000 €	7.000 €	Lancio + continuità palinsesto
Totale C	10.300 €	14.400 €	

D. Costi per le Attività (Variabili)

Questi costi sono variabili in genere direttamente legati alla produzione dei servizi e quindi alla generazione di ricavi che coprano interamente i costi.

Tabella D1 – Costi variabili per attività (dettaglio)

Voce	Scenario Partenza (Anno 1)	Scenario a Regime (Anno 2/3)	Collegamento ai "programmi"
Compensi formatori/professionisti esterni	8.000 €	10.000 €	Workshop TikTok House, format Podcast, talk Fonoteca
Materiali e consumi per workshop	2.500 €	3.000 €	Laboratori, allestimenti leggeri
Licenze/diritti (SIAE, proiezioni)	3.000 €	4.000 €	Cineforum + musica dal vivo
Allestimenti e noleggi specifici	3.000 €	3.500 €	Eventi serali, rassegne, supporti audio/video
Totale D	17.500 €	20.500 €	

L'obiettivo di fatturato per raggiungere un punto di pareggio va dai **89.500 €** a oltre **141.500 €** annui (in base allo scenario).

Questo impone la necessità di un business plan robusto, con un'offerta di servizi a mercato (tesseramento, formazione, affitto spazi, eventi e serate con musica dal vivo, gestione bar, etc.) capace di generare flussi di cassa costanti e significativi fin dal primo mese.

11. FONTI DI FINANZIAMENTO

Oltre al tesseramento e alle iniziative a mercato il soggetto gestore, in caso scegliesse di costituirsi come Ente del Terzo Settore, potrebbe accedere a molte altre fonti di finanziamento pubbliche specificamente pensate per ETS.

11.1 Fonti di finanziamento pubbliche

I fondi pubblici rappresentano la spina dorsale del sostegno economico per molte realtà del terzo settore e derivano da diversi livelli istituzionali.

- Livello Regionale (Regione Emilia-Romagna)

La Regione è uno degli interlocutori più importanti. I canali principali da monitorare sono:

Assessorato alle Politiche Sociali: Pubblica regolarmente bandi per il terzo settore che finanziano progetti di rilevanza locale. Questi bandi sono accessibili tramite il portale "Bandi e concorsi" della Regione e la sezione del sito dedicata al Sociale.

Legge Regionale 14/2008 - "Norme in materia di politiche per le giovani generazioni": Questa legge è lo strumento specifico attraverso cui la Regione finanzia interventi per preadolescenti e adolescenti. Ogni anno vengono pubblicati bandi dedicati, spesso co-finanziati dal Fondo Nazionale per le Politiche Giovanili. Il portale di riferimento per restare aggiornati è Giovazoom.

Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+ 2021-2027): La programmazione regionale del FSE+ prevede specifiche priorità dedicate all'inclusione sociale, all'istruzione, alla formazione e all'occupazione giovanile. Le cooperative possono partecipare come enti attuatori a bandi rivolti, ad esempio, al contrasto alla dispersione scolastica o allo sviluppo di competenze.

- Livello Locale (Comuni e Unioni di Comuni)

I Comuni sono spesso i finanziatori più diretti per i centri di aggregazione giovanile, attraverso diverse modalità:

Convenzioni e accreditamenti: la gestione del centro può avvenire tramite una convenzione diretta con il Comune, che prevede l'erogazione di un budget annuale o pluriennale per il funzionamento del servizio.

Bandi comunali: molti Comuni, specialmente quelli di maggiori dimensioni, pubblicano bandi specifici per sostenere progetti sociali, culturali o educativi rivolti ai giovani sul proprio territorio.

Co-progettazione: in linea con la Riforma del Terzo Settore, è sempre più diffuso lo strumento della co-progettazione, attraverso cui il Comune e gli enti del terzo settore definiscono insieme gli interventi da realizzare, con un relativo sostegno economico.

11.2 Fonti di finanziamento private

Le fonti private sono cruciali per diversificare le entrate e ridurre la dipendenza dai fondi pubblici, spesso soggetti a vincoli e tempistiche complesse.

- Fondazioni di origine bancaria

L'Emilia-Romagna è caratterizzata da una presenza capillare e molto attiva di Fondazioni di origine bancaria. Queste erogano contributi significativi al terzo settore attraverso bandi periodici. È essenziale visitare i siti web di ciascuna fondazione per conoscere i settori di intervento prioritari (giovani, welfare, educazione) e le scadenze dei bandi.

- Fondazioni d'Impresa e Corporate Social Responsibility (CSR)

Sempre più aziende, grandi e medie, investono in progetti sociali come parte delle loro strategie di responsabilità sociale.

- Erogazioni liberali e sponsorizzazioni: Le aziende possono sostenere specifiche attività del centro in cambio di visibilità.
- Bandi di fondazioni d'impresa: Grandi aziende nazionali (es. Enel Cuore, Fondazione TIM, Unicredit Foundation) promuovono bandi su temi specifici.
- Partnership territoriali: È utile creare relazioni con le imprese del proprio territorio, presentando progetti concreti che possano avere un impatto positivo sulla comunità locale, anche per i figli dei dipendenti.

Crowdfunding e Raccolta Fondi dalla Comunità

- Campagne di crowdfunding: Piattaforme come Produzioni dal Basso o Rete del Dono permettono di lanciare raccolte fondi online per finanziare progetti specifici (es. l'acquisto di nuove attrezzature, la realizzazione di un laboratorio musicale).
- Eventi di fundraising: Organizzare cene sociali, tornei sportivi, spettacoli o altre iniziative sul territorio per coinvolgere la comunità locale (famiglie, cittadini, commercianti) e raccogliere fondi.
- Donazioni da privati: Sollecitare piccole e grandi donazioni da singoli cittadini sensibili alla causa del centro.

12. VALUTAZIONE DI IMPATTO E INDICATORI

12.1 Indicatori sociali, economici, partecipativi da monitorare

Per monitorare e garantire il perseguimento dell'obiettivo di questo spazio di promuovere il protagonismo giovanile come motore di innovazione sociale e sviluppo urbano è fondamentale dotarsi di indicatori chiave di prestazione (KPI - Key

Performance Indicators) che possano valutare sia l'efficacia dei servizi offerti sia la capacità di "attivare" socialmente i giovani, trasformando il centro in un vero e proprio motore di crescita personale e collettiva. Distinguere tra KPI di efficacia e di attivazione sociale permette di avere una visione completa e strategica del lavoro svolto.

Per misurare in maniera non eccessivamente time consuming questi indicatori è necessario dotarsi di un software gestionale o di un sistema semplice di reportistica pensato per permettere di tracciare la partecipazione alle iniziative e estrarre in automatico delle statistiche tramite cruscotti di gestione che permettano agevolmente di monitorare l'attività e migliorare la qualità della gestione da diversi punti di vista: di efficacia gestionale, economici, sociali, partecipativi.

12.2 indicatori di efficacia: la qualità e la partecipazione al centro

I KPI di efficacia misurano la capacità del centro di raggiungere i propri obiettivi operativi e di coinvolgere il target di riferimento in modo continuativo e significativo. Questi indicatori sono essenziali per valutare la qualità della programmazione e la gestione delle risorse. I principali KPI di Efficacia sono:

1. **Tasso di partecipazione:** non si limita al numero assoluto di iscritti, ma analizza la frequenza e la continuità della partecipazione.
2. Numero di utenti unici mensili/trimestrali: fotografa il bacino d'utenza effettivo.
3. Tasso di frequenza media per attività: Indica quali iniziative riscuotono maggior successo.
4. Tasso di fidelizzazione (retention rate): misura la percentuale di giovani che continuano a frequentare il centro su un periodo prolungato (es. 6 mesi, 1 anno). Un alto tasso di fidelizzazione è un forte segnale della qualità dell'offerta e dell'ambiente del centro.
5. **Profilo dell'utenza:** analizzare la composizione demografica dei partecipanti è cruciale per capire se il centro sta raggiungendo i suoi obiettivi di inclusione.
6. Distribuzione per fasce d'età, genere e provenienza geografica: Permette di calibrare l'offerta sulle diverse esigenze.
7. Percentuale di giovani non nati in Italia: indica la capacità del centro di essere un presidio sociale efficace.
8. **Tasso di soddisfazione dell'utenza:** misura la percezione della qualità dei servizi da parte dei giovani stessi.
9. Sondaggi di gradimento periodici: possono essere somministrati tramite questionari anonimi (digitali e inviati in automatico) per valutare la qualità delle singole attività, la disponibilità degli operatori e l'adeguatezza degli spazi.
10. Net Promoter Score (NPS): una semplice domanda ("Con quale probabilità consiglieresti questo centro a un amico?") può fornire un'indicazione immediata del livello di soddisfazione e di "passaparola" positivo.
11. **Efficienza nell'uso delle risorse:** valuta la sostenibilità e la buona gestione del centro.
12. Costo per utente: rapporto tra i costi totali di gestione e il numero di utenti unici.
13. Tasso di utilizzo degli spazi: percentuale di ore in cui i diversi spazi del centro sono effettivamente utilizzati per attività.

12.3 Indicatori di attivazione sociale: l'impatto su giovani e comunità locale

I KPI di attivazione sociale vanno più in profondità, cercando di misurare il cambiamento generato nella vita dei giovani e il loro crescente ruolo attivo nella

comunità. Questi indicatori sono il vero termometro del successo di un centro di aggregazione come agente di trasformazione sociale.

I principali indicatori di Attivazione Sociale sono:

1. Sviluppo di competenze: misura l'acquisizione di competenze trasversali (soft skills) e tecnico-pratiche.
2. Numero di giovani che completano percorsi formativi interni
3. Autovalutazione delle competenze pre e post attività: tramite questionari

Aumento della partecipazione attiva e della progettualità giovanile: Valuta la transizione dei giovani da fruitori passivi a protagonisti attivi.

1. Numero di proposte di attività ideate e gestite direttamente da under 35: indica la capacità del centro di stimolare l'iniziativa e l'imprenditorialità giovanile.
2. Percentuale di under 35 che ricoprono ruoli di responsabilità all'interno del centro: (es. tutor per i nuovi arrivati, responsabili di un laboratorio).
3. Numero di progetti presentati a bandi esterni (comunali, regionali) da gruppi di giovani del centro.
4. Numero di soggetti under 35 con cui il centro collabora come gestori di "programmi" /iniziative
5. **Inclusione sociale e lavorativa:** misura l'impatto del centro sul percorso di vita dei giovani, in particolare quelli più vulnerabili.
6. Numero di giovani che, grazie alle competenze acquisite o alla rete del centro, hanno trovato un lavoro o avviato un tirocinio.
7. Creazione di progetti di autoimprenditorialità (es. startup giovanili, cooperative) incubati all'interno del centro.
8. **Cittadinanza attiva e coinvolgimento nella comunità:** misura l'impatto del centro sul territorio circostante.
9. Numero di iniziative di volontariato e di cittadinanza attiva realizzate in collaborazione con altre associazioni o enti del territorio.
10. Cambiamento nella percezione del quartiere o della città da parte dei giovani: misurabile attraverso focus group e interviste qualitative.

In conclusione, un centro di aggregazione giovanile efficace sviluppato secondo la filosofia del progetto **Paggerie** e in linea con le migliori esperienze sviluppate e pubblicate nello studio YOUZ della Regione Emilia-Romagna non si limita ad attrarre e "tenere occupati" gli utenti o, in particolare se gestito da soggetti privati, a proporre iniziative e servizi che gli utenti sono disposti ad utilizzare e eventualmente pagare volentieri come clienti.

Il soggetto che gestirà lo spazio dovrà investire sul protagonismo e lo sviluppo della capacità di fare dei giovani di **Sassuolo e del Distretto ceramico**, supportando la loro crescita, fornendo strumenti e opportunità per diventare cittadini consapevoli e attivi.

L'utilizzo strategico di questi KPI e l'inserimento dei più significativi nel bando per la gestione dello spazio permetterà al soggetto gestore di monitorare i progressi, comunicare il valore del proprio lavoro agli stakeholder (istituzioni, famiglie, finanziatori) e, soprattutto, di migliorare costantemente l'impatto sulla vita dei giovani e della comunità.

13. CONCLUSIONI

Lo studio di fattibilità dedicato alle **Paggerie di Sassuolo** ha avuto come obiettivo quello di valutare in modo approfondito le condizioni, le opportunità e i vincoli per la trasformazione di uno spazio storico e centrale della città in un **luogo contemporaneo, vivo e sostenibile**, pensato prioritariamente per gli **under 35** e capace di generare valore per l'intera comunità locale e per il **Distretto Ceramico**.

L'analisi del contesto territoriale ha evidenziato come Sassuolo presenti una configurazione peculiare: una città fortemente caratterizzata dal sistema produttivo ceramico, da flussi quotidiani di mobilità intercomunale e da una popolazione giovanile eterogenea per percorsi di vita, livelli di istruzione, provenienze e condizioni occupazionali. In questo quadro, i bisogni giovanili non si esauriscono nella domanda di intrattenimento, ma riguardano in modo trasversale la ricerca di spazi di socialità autentica, opportunità di crescita personale e professionale, possibilità di espressione culturale e creativa e occasioni di partecipazione attiva alla vita della città.

Le Paggerie, per collocazione, valore simbolico e caratteristiche spaziali, si configurano come un'infrastruttura strategica per rispondere a questi bisogni. La loro posizione nel cuore del centro storico consente di immaginare uno spazio capace di incidere non solo sulle politiche giovanili, ma anche sulle dinamiche urbane, contribuendo alla vitalità del centro, alla continuità delle presenze nelle diverse fasce orarie e a una rinnovata attrattività del luogo. In questo senso, lo spazio non viene concepito come semplice contenitore di attività, ma come **presidio permanente**, riconoscibile e abitato, in grado di generare relazioni, abitudini e senso di appartenenza.

Le indicazioni e le richieste espresse dall'Unione dei Comuni del Distretto Ceramico e dal Comune di Sassuolo sono state assunte come elementi strutturanti dello studio. La necessità di garantire **aperture diurne e serali, feriali e festive**, la presenza di **guardiania e portierato**, la gestione coordinata della **Sala Biasin**, l'attivazione di un **bar** come servizio di supporto alla permanenza e alla sostenibilità economica, e lo sviluppo di progettualità specifiche come **Fonoteca, Cineforum, Podcast e TikTok House** delineano un modello di spazio che richiede una gestione solida, professionale e continuativa. Questi elementi non rappresentano singole attività opzionali, ma concorrono a definire l'identità complessiva delle Paggerie come luogo pubblico a vocazione giovanile.

Il modello di gestione e governance proposto si fonda sulla necessità di individuare un **soggetto gestore chiaro e responsabile**, in grado di garantire continuità operativa, sostenibilità economica e capacità di interlocuzione con l'Amministrazione, mantenendo al contempo una forte apertura alla collaborazione con altre realtà del territorio. La gestione delle Paggerie è pensata come un sistema integrato, capace di coordinare funzioni diverse, valorizzare competenze eterogenee e costruire un palinsesto coerente nel tempo, evitando una frammentazione episodica delle iniziative.

Dal punto di vista economico, lo studio evidenzia come la sostenibilità dello spazio non possa basarsi su un'unica fonte di entrata. Al contrario, sarà fondamentale costruire un equilibrio tra attività a mercato, servizi continuativi, progettualità finanziate e partnership pubbliche e private. L'eventuale configurazione del gestore come Ente del Terzo Settore amplia le possibilità di accesso a fondi pubblici e privati, ma non sostituisce la necessità di un business plan solido, capace di garantire flussi di cassa

regolari e una gestione attenta dei costi fissi, in particolare quelli legati al personale e al presidio dello spazio.

Un elemento centrale emerso dallo studio riguarda infine la **valutazione dell'impatto**. Le Paggerie non sono pensate come uno spazio da "riempire", ma come un progetto che ambisce a produrre cambiamento: nella vita dei giovani che lo frequentano, nella qualità delle relazioni sociali, nella percezione del centro storico e nel rapporto tra giovani e città. Per questo motivo, lo studio propone un sistema di indicatori in grado di monitorare non solo la partecipazione e l'efficacia delle attività, ma anche il grado di attivazione, responsabilizzazione e protagonismo giovanile generato nel tempo.

In conclusione, le Paggerie di Sassuolo hanno tutte le condizioni per diventare un **luogo di riferimento stabile per le nuove generazioni**, capace di coniugare produzione culturale, socialità, sperimentazione e cittadinanza attiva. La fattibilità del progetto non risiede esclusivamente nella qualità dello spazio o delle singole iniziative, ma nella capacità di tenere insieme **presidio, continuità, sostenibilità economica e visione di lungo periodo**. Se governato con competenza e coerenza, questo spazio può rappresentare un tassello fondamentale delle politiche giovanili e di rigenerazione urbana di Sassuolo, generando valore non solo per chi lo abita quotidianamente, ma per l'intera comunità.