



COMUNE DI LEGNANO

**ATTIVITÀ DI SUPPORTO AL RUP PER LA
REDAZIONE DI STUDIO DI CARATTERE
ECONOMICO - FINANZIARIO RELATIVO
ALL'AVVIO DEL "CHILDREN MUSEUM"
DEL COMUNE DI LEGNANO**

MAGGIO 2025

SOMMARIO

| | | | |
|-----|---|----|---|
| 1 | PREMESSA | 2 | |
| 2 | GLI ELEMENTI DISTINTIVI DEL SERVIZIO “MUSEO DEI BAMBINI | 3 | |
| 3 | LA RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DEL MUSEO DEI BAMBINI DI LEGNANO (KIMU) 5 4 PREMESSE DELL’ANALISI | 6 | |
| 4.1 | ANALISI TERRITORIALE | 6 | |
| 4.2 | TARGET ED ESTENSIONE TERRITORIALE | 7 | |
| 5 | MODELLO DI BUSINESS | 11 | 6 SCENARI DI STIMA DELLE PROSPETTIVE ECONOMICHE DEL SERVIZIO 17 |
| 6.1 | “SCENARIO BEST CASE” | 17 | |
| 6.2 | “SCENARIO WORST CASE” | 19 | |
| 6.3 | “SCENARIO MIDDLE CASE” | 24 | |
| 6.4 | IL RIEPILOGO DELLE IPOTESI E LA SCELTA DI SCENARIO | 25 | |
| 7 | CONCLUSIONI | 29 | |

1 PREMESSA

Il Comune di Legnano, con Determinazione Dirigenziale n. 594 del 22/05/2025, incaricava la sottoscritta Società D'Aries & Partners S.r.l. a svolgere un'attività di supporto al RUP per la redazione di uno Studio preliminare all'avvio del Servizio pubblico, istituito dall'Ente comunale, avente ad oggetto la gestione del "Museo dei Bambini di Legnano", denominato "KIMU", di proprietà del Comune di Legnano, quale luogo interattivo, ad alto contenuto esperienziale, dedicato ai bambini del territorio, ma anche esteso oltre i confini comunali, quale punto di interesse per la cittadinanza e per lo sviluppo socio-culturale del territorio.

La presente relazione ha lo scopo di illustrare ed ipotizzare, sulla base dello studio del territorio comunale e sovra-comunale, quanto segue:

- le caratteristiche del servizio e delle sue potenzialità rispetto alle attività proposte e l'utenza di riferimento a cui è destinato;
- gli scenari "credibili" circa le potenzialità economiche del servizio;
- i ricavi e costi potenziali dell'attività, tenuto conto dei valori economici medi riscontrabili sul mercato per attività similari;
- tutti gli altri elementi, relativi alla gestione del servizio, la cui definizione è rimessa alle decisioni dell'Amministrazione comunale¹.

In seguito al procedimento amministrativo, conclusosi con nota Prot. MIC_SABAP-MI n.0007646-P del 11/03/2025, la "Commissione Regionale per il Patrimonio Culturale della Lombardia", ha espresso parere favorevole alla destinazione d'uso ammissibile dell'immobile, quale **museo e/o attività di carattere culturale aperte al pubblico**, affidabile in Concessione in uso a terzi ai sensi dell'articolo 57-bis, del Codice dei beni culturali.

¹ **Il presente Studio si fonda a partire di stime econometriche che dovranno, comunque, riflettersi su quanto il Comune deciderà in termini, soprattutto, di tariffe del servizio in relazione alla tipologia di utenza. Ai fini della presente analisi i valori esposti rappresentano dei valori indicativi sostenibili su cui l'Amministrazione comunale dovrà, comunque, adottare le decisioni finali conseguenti.**

2 GLI ELEMENTI DISTINTIVI DEL SERVIZIO “MUSEO DEI BAMBINI DI LEGNANO” (KIMU)

Con riferimento alla gestione del servizio pubblico *de quo*, il Comune di Legnano, con deliberazione di G.C. n. 173 del 16/07/2024, ha individuato le seguenti modalità operative, quali linee guida, che interesseranno la gestione del Museo dei Bambini di Legnano (KIMU), quali ad esempio:

FINALITÀ/OBIETTIVI DEL PROGETTO DELL'AMMINISTRAZIONE COMUNALE

- 1) Le attività da svolgersi presso il museo dei bambini **devono autosostenersi e la gestione dello stesso deve avere caratteri imprenditoriali**, all'interno di un quadro di finalità definite dall'Amministrazione Comunale;
- 2) Le attività sono da inquadrare all'interno del progetto strategico avviato dall'Amministrazione comunale “Città dei Bambini e delle Bambine” e, dunque, dirette a promuovere e diffondere espressioni della cultura e dell'arte, con particolare riferimento alle iniziative culturali ed educative dedicate ai minori nell'ottica di **promuovere nei bambini la cultura e incoraggiare gli stessi ad un modo di pensare creativo, libero dagli stereotipi, nonché di prepararli ad una società che richiede sempre maggiori attitudini creative**;
- 3) I contenuti delle attività devono essere progettati non solo nell'ottica della sostenibilità economica **ma con grande attenzione agli aspetti educativi e pedagogici**. Il soggetto Gestore deve gestire il servizio in favore dello sviluppo del territorio;
- 4) Il servizio deve essere espletato nell'ottica di offrire al territorio, anche sovracomunale, un punto di accesso integrato di servizi culturali;
- 5) Il servizio deve promuovere e ricercare forme di collaborazione nell'ottica di garantire forme di apprendimento interdisciplinare di diverse discipline (i.e. scientifiche e umanistico-artistiche).

LE MODALITÀ DI GESTIONE DEL SERVIZIO E LA SUA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

- 1) Il museo dovrà essere in grado di autosostenersi dal punto di vista economico:
 - **L'equilibrio economico della gestione deve ridurre al minimo l'eventuale contributo pubblico;**
 - **Gli oneri relativi alla manutenzione ordinaria, straordinaria² e le utenze verranno imputati a carico del soggetto gestore;**
- 2) Gli spazi del museo (sia interni che esterni) dovranno prevedere, oltre che la parte specificamente didattico-museale (il cui accesso sarà legato al **pagamento del ticket**), anche una parte di accesso libero aperto alla città. Ciò allo scopo di promuovere il senso di appartenenza comunitario, oltre che a garantire un più ampio bacino di utenza al museo stesso;
- 3) **Il piano tariffario dovrà prevedere delle agevolazioni per i cittadini di Legnano, ed in particolare per le categorie "fragili" e le scuole del territorio comunale;**
- 4) Il piano economico finanziario potrà prevedere, inoltre:
 - la progettazione e la realizzazione degli spazi non completati dal progetto finale dell'Amministrazione Comunale (completamento spazi esterni, in parte pubblici e in parte privati, completamento di alcuni allestimenti e spazi interni, allestimento del Bar);
 - ulteriori investimenti per integrare e/o implementare quanto messo a disposizione dell'Amministrazione Comunale;
- 5) Il museo deve presentare degli spazi da gioco e di lettura per i bambini così come uno spazio "bar", quale luogo pensato a misura di famiglia dove offrire un servizio

² Con riguardo la manutenzione straordinaria, tenuto conto della costruzione "a nuovo" della struttura museale, si ritiene opportuno valutare come le relative spese, che per tali ragioni non dovrebbero presentarsi in misura eccessiva (a fronte di una buona manutenzione ordinaria nel corso della gestione), potrebbero, eventualmente, essere sostenute mediante contributo pubblico comunale soprattutto in un'ottica di start-up dell'attività nonché della proprietà che sarà devoluta al Comune stesso. Il Contratto di Concessione e la relativa Matrice dei Rischi regoleranno tale aspetto.

di piccola ristorazione e caffetteria alle famiglie in uno spazio sicuro in cui far giocare tutti i bambini; tale spazio è pensato quale luogo aperto al pubblico a fruizione autonoma (quindi non solo limitato agli utenti paganti i servizi del museo);

- 6) Devono essere garantite possibilità di fruizione gratuite per alcune giornate all'anno in favore dell'Amministrazione Comunale.

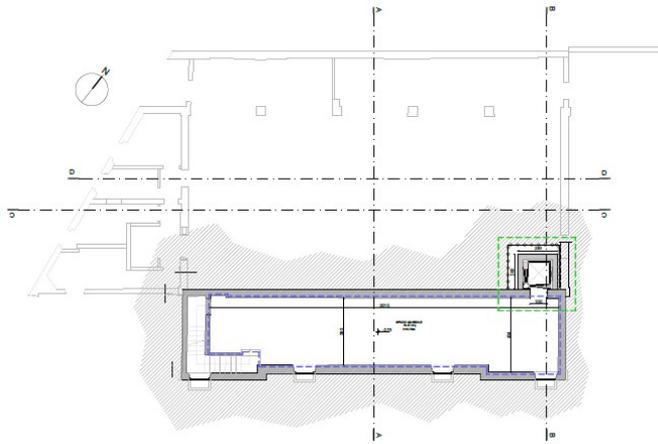
3 LA RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DEL MUSEO DEI BAMBINI DI LEGNANO (KIMU)

Di seguito la rappresentazione grafica della struttura destinata al servizio del Museo dei bambini di Legnano (KIMU):

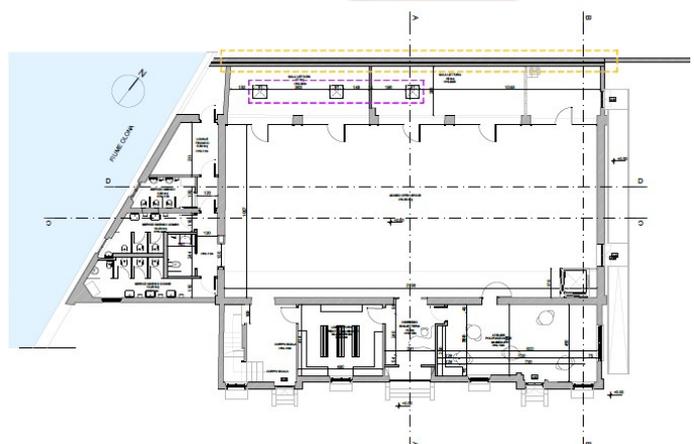
L'ATTUALE ZONA PRIMA DEI LAVORI:



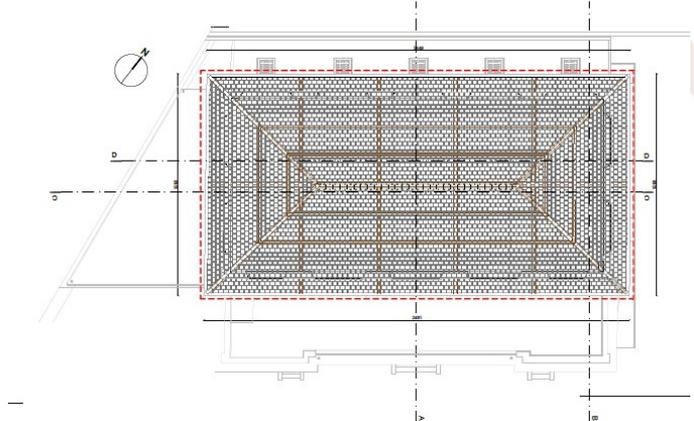
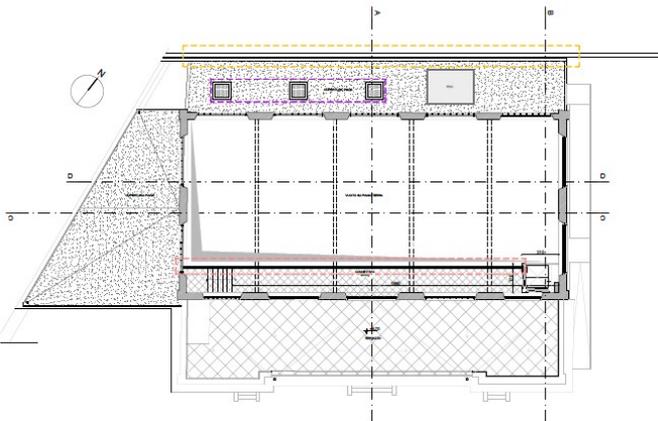
IL PROGETTO ESECUTIVO



PIANTA PIANO INTERRATO



PIANTA PIANO TERRA



4 PREMESSE DELL'ANALISI

4.1 ANALISI TERRITORIALE

Quale premessa delle analisi che seguiranno, di seguito si vogliono illustrare brevemente, coerentemente con le finalità di cui al paragrafo precedente, i presupposti che hanno portato a considerare diversi scenari di sviluppo economico della gestione del servizio *de quo*, tenuto conto di elementi fondamentali per la costruzione di un piano economico "credibile" che tenga conto dei seguenti parametri "Key Indicators", quali:

I destinatari del servizio, in generale individuabili nel target di bambini di 0-12 anni, accompagnati dai genitori e scuole, che possono essere così raggruppati:

- Bambini sotto l'anno di età, che però rappresentano una quota marginale;
- Bambini tra 1 e 5 anni;
- Bambini dai 6 anni in su (la maggioranza dei visitatori familiari); ○ Gruppi scolastici; ○ Adulti.

Le tariffe del servizio, le quali sono state ipotizzate tenendo conto di confronti con i valori medi riscontrabili sul mercato per attività simili e/o identiche (Musei della Regione Lombardia), per le quali il Comune di Legnano dovrà valutarne la congruità rispetto alle proprie finalità strategiche. Si è ipotizzato il seguente schema:

- Biglietto intero (10 Euro) per adulti e bambini dai 6 anni in su; ○ Biglietto Ridotto (7 Euro) per bambini tra 1 e 5 anni; ○ Tariffa agevolata per i Gruppi scolastici (8 Euro); ○ Accesso gratuito per i bambini sotto l'anno di età; ○ Tariffe agevolate (DVA, Scuole Legnano, rete museali, convenzioni, ecc.).

La media ponderata considera la prevalenza di nuclei familiari composti da almeno un adulto e uno o due bambini in fasce d'età differenziate (circa il 70% dei visitatori), oltre alla componente scolastica (circa il 30% dei visitatori), portando così il **valore medio del biglietto a 8,70 € per visitatore pagante**.

4:2 TARGET ED ESTENSIONE TERRITORIALE

Di seguito, un breve riepilogo dell'Area di riferimento entro cui il Comune di Legnano intende sviluppare il servizio con l'obiettivo di realizzare un vero e proprio centro di interesse per la comunità del territorio comunale ma anche sovracomunale. L'estensione territoriale del servizio, dunque, **non è limitata al solo territorio comunale, ma prevede anche uno sviluppo entro i confini limitrofi**, sino a coinvolgere anche città importanti come Milano, Varese, Como e Monza. Di fatto, tali ipotesi, oltre che a giustificarsi per via della natura sociale dell'attività che coinvolge un bacino d'utenza molto ampio, trova giustificazione anche per la posizione strategica del Comune di Legnano, raggiungibile in tempi non eccessivi dalle molte aree della Lombardia, inclusi, per l'appunto, le città di Milano, Varese, Como e Monza.

Il servizio mira, tra l'altro, a raggiungere, oltre che la popolazione dell'intera Regione Lombardia, anche l'utenza potenziale residente in Piemonte³ e in Svizzera (area del Canton Ticino⁴).

Di seguito, in breve, un'analisi del bacino d'utenza di servizi simili a quello in esame, locati nella Regione Lombardia, che può essere utilizzata quale primo "benchmark" di fattori che saranno utilizzati successivamente nella costruzione degli scenari di sviluppo economico della gestione del servizio.

Al fine, infatti, di stimare, in misura credibile, il potenziale numero di visitatori del servizio museale di Legnano - KIMU - si sono valutati i seguenti dati demografici (Benchmark di Musei simili):

A. Popolazione del Comune di Legnano:

N. 60.397 abitanti, di cui n. 27.170 famiglie;

- Popolazione di interesse per il servizio: 6.357 di cui:
 - Fascia 0-4 anni: 2.180 ab; ○
 - Fascia 5-9 anni: 2.518 ab; ○
 - Fascia 10-12 anni: 1.659 ab;

B. Popolazione di interesse per il servizio nell'Area Metropolitana di Milano (inclusa Monza e Brianza)

N. 428.545 abitanti di cui:

- Fascia 0-4 anni: 140.181 ab.; ○
- Fascia 5-9 anni: 174.187 ab.; ○
- Fascia 10-12 anni: 114.177 ab.

³ Popolazione 0-12 al 31.12.2023: n. 409.083

⁴ Popolazione 0-12 al 31.12.2023: n. 26.132

C. Popolazione 0-12 anni in Lombardia, Piemonte e Svizzera (Canton Ticino):

circa n. 1,5 milioni.

D. Benchmark di visitatori dei principali Musei, simili, a livello nazionale:

| Museo | Superficie | Visitatori ⁵ | Fatturato |
|---|------------|-------------------------|-------------|
| Explora (Roma) | 1.600 mq | 168.781 (es. 2024) | € 1.910.310 |
| MUBA (Milano) | 1.100 mq | 63.338 (es. 2023) | € 1.040.101 |
| Children's Museum Verona (Verona) | 600 mq | 88.136 (es. 2024) | € 742.432 |
| La Città dei Bambini e dei Ragazzi (Genova) | 2.000 mq | 150.000 (es. 2024) | € 1.410.000 |
| Green Forest (Milano) | 400 mq | 97.325 (es. 2024) | € 846.727 |
| MU-CH (Settimo Milanese) | 700 mq | 39.872 (es. 2024) | € 378.848 |
| WOW Spazio Fumetto (Milano) | 1.000 mq | 20.000 | ND |

Considerati i valori di benchmark di riferimento, per attività simili, in via prudenziale si è scelto di utilizzare, ai fini della determinazione del bacino potenziale, quali valori di massimo e minimo quelli dei Musei che più si avvicinano, in termini dimensionali, a quello in esame, ovvero sia: a) il MUBA di Milano; b) il Children's Museum di Verona; c) il MU-CH di Settimo Milanese.

Partendo da quest'ultimi, il Museo dei Bambini di Legnano, considerato lo sviluppo del servizio su base sovra-comunale, potrebbe considerare un bacino potenziale così stimabile:

- Superficie utile: 800 mq;
- Visitatori/mq: range tra 57 e 150 visitatori/mq;
- **Bacino Potenziale: range di 45.600 - 120.000 visitatori annui.**

Con riferimento al bacino d'utenza considerabile, si precisa che è stato preso in riferimento non la totalità dell'utenza potenziale residente nei territori considerati, bensì, in via

⁵ Dati conoscibili e pubblicati sul sito degli operatori.

prudenziale, si è partiti considerando l'affluenza media dei visitatori dei principali musei simili localizzati nella Regione Lombardia.

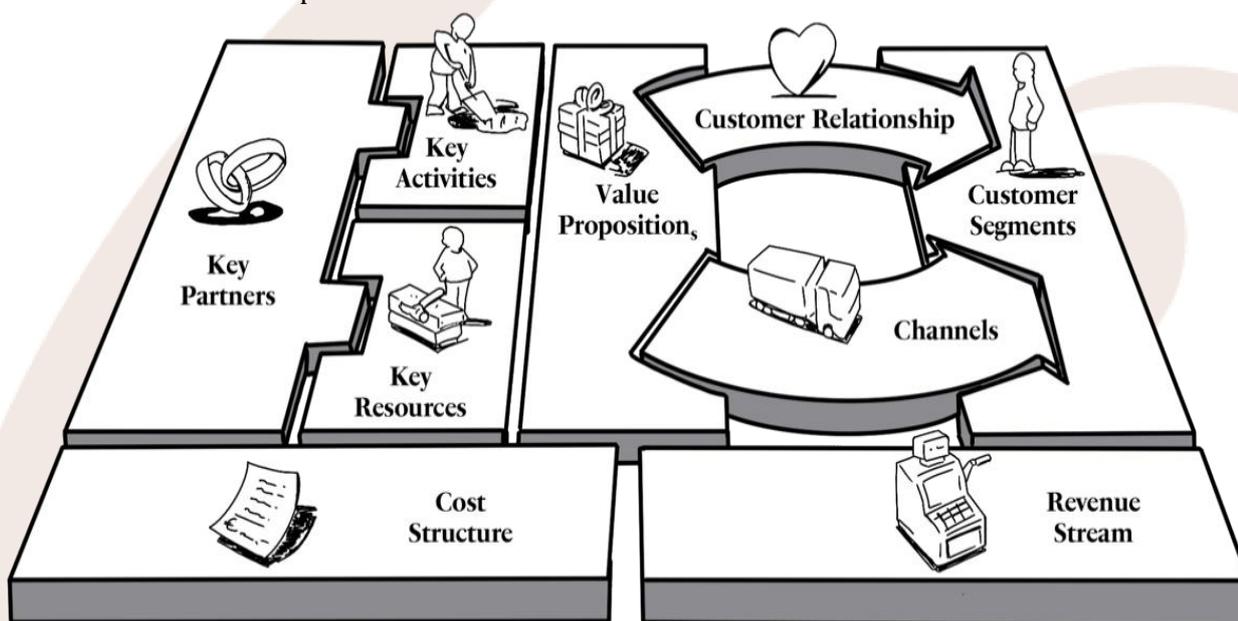
Di fatto, è opportuno considerare i seguenti presupposti:

- che il servizio *de quo* dovrà affrontare una prima fase di avvio e, quindi, di start-up che richiederà sforzi importanti per il futuro Gestore sia con riguardo l'attività di marketing della propria Offerta di gestione del servizio che con riguardo la capacità di attirare ed incrementare il proprio bacino d'utenza in modo graduale e credibile;
- che l'indicazione della popolazione di possibili utenti (0-12 anni) intercettabili nell'ambito di tutto il territorio entro cui si vorrebbe erogare il servizio, è da considerarsi un dato meramente indicativo e potenziale: non tutta la popolazione considerabile potrà essere intercettata⁶;
- che sarà lasciato spazio al futuro Operatore Economico interessato alla gestione del servizio, presentare, in misura migliorativa rispetto alle previsioni ipotizzate dall'Amministrazione comunale, una Proposta Tecnica ed Economico-Finanziaria che dimostri, date le proprie esperienze e know-how, di poter assicurare, entro livelli qualitativi ed economici sostenibili, il raggiungimento di un bacino d'utenza maggiore, favorendo uno sviluppo più efficace del servizio nell'interesse dell'Amministrazione comunale e della Collettività.

⁶ Tale effetto lo si deve considerare in virtù delle dimensioni della struttura e delle modalità di gestione del servizio (tale per cui l'accesso alla struttura dovrà tener conto, comunque, di un massimo di visitatori che potranno usufruire del servizio contemporaneamente) nonché della concorrenza di mercato di altri Musei, in considerazione del fatto che il servizio, che dovrà sostenere una prima fase di avvio, si "scontrerà" con altri servizi già avviati e consolidati nel tempo.

5 MODELLO DI BUSINESS

Il **Business Model Canvas (BMC)** è uno strumento metodologico di analisi e progettazione strategica, articolato in nove componenti fondamentali che descrivono in maniera integrata il modello gestionale ed economico di un'organizzazione. La sua applicazione consente di rappresentare con chiarezza le modalità attraverso cui un ente o un servizio genera, distribuisce e sostiene valore per i propri destinatari. Il BMC risulta quindi particolarmente utile in fase di pianificazione o valutazione, in quanto favorisce una visione sistemica e condivisa, facilitando processi decisionali fondati su elementi concreti di sostenibilità e impatto.



1. CUSTOMER SEGMENTS – SEGMENTI DI CLIENTELA

Descrive i differenti gruppi di persone ai quali l'organizzazione si rivolge. È la chiave di partenza perché permette di costruire e perfezionare i servizi attorno alle esigenze dei vari cluster di clientela.

Il Children Museum di Legnano (KIMU) si rivolge principalmente a bambini dai 0 ai 12 anni, accompagnati da genitori, insegnanti o figure educative. Il target diretto comprende quindi:

- Famiglie residenti a Legnano e nei Comuni limitrofi;
- Bambini in età prescolare e scolare;
- Gruppi scolastici (infanzia e primaria);
- Educatori, animatori e professionisti dell'educazione;
- Visitatori provenienti da Milano, Monza, Como, Varese e, comunque, l'intera Lombardia nonché il Piemonte e la Svizzera (Canton Ticino);

Questa segmentazione consente di coprire un ampio bacino d'utenza, sia locale che sovralocale, coerente con la missione pubblica e culturale del museo.

2. VALUE PROPOSITION – PROPOSTE DI VALORE

Rappresentano i benefici generati per uno specifico segmento di clienti. Rispondono alla domanda "perché i clienti dovrebbero scegliere il nostro servizio?".

KIMU offre un'esperienza educativa e ludica altamente interattiva, progettata per stimolare la creatività, la curiosità e il pensiero critico dei bambini.

Le sue principali proposizioni di valore sono:

- **Apprendimento creativo** attraverso esperienze museali non convenzionali;
- **Integrazione tra arte, scienza e gioco;**
- **Spazi sicuri**, accessibili e progettati **a misura di bambino;**
- **Accessibilità** economica, grazie a tariffe agevolate;
- **Inclusività sociale**, con attenzione alle categorie fragili;
- Presenza di **spazi ad accesso libero**, come la sala lettura al piano terra, lo spazio per i bambini dai 0-3 anni, lo spazio corsi ed eventi allo spazio superiore, il bar e l'area gioco esterna, che favoriscono la socialità e l'apertura alla cittadinanza.

3. CHANNELS - CANALI

Come l'organizzazione raggiunge un determinato segmento di clientela per presentargli e fornirgli la sua proposta di valore. Rappresenta i punti di contatto tra ente e clienti.

Il museo utilizza una pluralità di canali per raggiungere i propri utenti:

- Il **sito web** ufficiale, con sistema di prenotazione e calendario eventi;
- **Social media** (Facebook, Instagram, ecc.) per promozione e storytelling visivo;
- **Newsletter** rivolta a famiglie, scuole e stakeholder;

- **Info point locali** e materiale promozionale distribuito nel territorio; ○ **Rete di relazioni** con le scuole, gli altri musei del territorio per bambini o sul tema dell'acqua (es. energia idroelettrica) e i Comuni dell'hinterland.

La multicanalità permette di intercettare target eterogenei e rafforzare la visibilità del museo.

4. CUSTOMER RELATIONSHIPS – RELAZIONI CON I CLIENTI

Descrive la tipologia di relazione che l'organizzazione stabilisce con i diversi segmenti di clientela. Indica quindi le modalità attraverso le quali vengono acquisiti e fidelizzati i clienti.

Il museo sviluppa relazioni personalizzate e di lungo termine con i propri visitatori, in particolare con le famiglie e le scuole, attraverso:

- Un'offerta di **attività didattiche e laboratori tematici** costantemente rinnovati;
- **Customer care** per prenotazioni, richieste e reclami;
- **Agevolazioni e promozioni** mirate per i residenti e le categorie svantaggiate;
- Programmi di fidelizzazione tramite **newsletter, membership o abbonamenti annuali**;
- Coinvolgimento attivo della cittadinanza in alcune attività progettuali.

L'obiettivo è costruire una comunità di utenti affezionati, attivi e partecipi.

5. REVENUE STREAMS – FLUSSI DI RICAVI

Rappresenta le modalità attraverso cui l'organizzazione ottiene ricavi dalle vendite di prodotti/servizi al rispettivo segmento di clientela, nonché tutte le fonti di ricavi.

Il modello economico del museo è orientato all'auto-sostenibilità. Le principali fonti di ricavo includono:

- **Bigliettazione** ordinaria (intero, ridotto, scuole), con tariffa media stimata a € 8,70;
- **Affitto spazi** per eventi privati o feste;
- Eventuali **servizi aggiuntivi a pagamento** (laboratori, attività, ecc.);
- Introiti da **bar** e caffetteria family-friendly;
- **Sponsorizzazioni** da aziende e fondazioni;
- Partecipazione a **bandi pubblici o privati**;
- **Shop** interno (libri, gadget educativi, giochi e merchandising).

6. KEY RESOURCES – RISORSE CHIAVE

Racchiude gli asset organizzativi strategici di cui l'ente dispone e deve disporre per dare vita alla propria attività e generare valore. Queste identificano ciò di cui l'organizzazione necessita affinché l'attività funzioni.

Le risorse principali che sostengono il funzionamento del museo includono:

- La **sede** museale e le sue **infrastrutture** (spazi espositivi, laboratori, bar, esterni);
- Il **team** di professionisti: educatori, addetti all'accoglienza, staff tecnico;
- Il **know-how progettuale in ambito pedagogico e culturale**;
- Le **tecnologie** interattive e multimediali utilizzate nelle esperienze museali; • Il **capitale relazionale** con istituzioni pubbliche, sponsor e comunità locale;
- La reputazione pubblica legata alla **missione educativa del Comune**.

7. KEY ACTIVITIES – ATTIVITÀ CHIAVE

Indica le attività strategiche che devono essere compiute per creare e sostenere la proposta di valore, raggiungere i clienti, mantenere relazioni con loro (fidelizzare) e generare ricavi.

Le attività fondamentali per l'attuazione del modello comprendono:

- La **gestione operativa e quotidiana** del museo;
- La **progettazione e aggiornamento** dei contenuti educativi;
- L'organizzazione di **eventi, mostre temporanee, rassegne, laboratori tematici**;
- La gestione della **biglietteria, del bar e shop**;
- La gestione delle prenotazioni delle sale, degli eventi, ecc.;
- La **manutenzione ordinaria** e straordinaria degli spazi e degli allestimenti del museo;
- Le attività di **comunicazione, promozione e fundraising**;
- Il **monitoraggio della qualità dell'esperienza** e della **sostenibilità** economica;
- Il pagamento delle utenze.

8. KEY PARTNERS – PARTNER CHIAVE

Definisce la rete di Partners e fornitori necessari al funzionamento del modello di business. Qualsiasi organizzazione fa parte di un sistema che agisce in un ecosistema più grande. Qui vengono indicati i partner chiave (attori esterni) che permettono all'organizzazione di realizzare la propria mission – direttamente e indirettamente.

La rete di partner è cruciale per garantire qualità e sostenibilità al progetto. Include:

- Il **Comune di Legnano** (proprietario e istituzione promotrice);

- **Istituti scolastici e nidi** del territorio;
- *Fondazioni bancarie e soggetti filantropici;*
- *Aziende sponsor locali e nazionali;*
- *Associazioni o Enti operanti nel settore culturale e/o socio-educativo;*
- *Musei e centri culturali regionali per reti collaborative;*
- *Fornitori di arredi, materiali didattici e tecnologie esperienziali.*

9. COST STRUCTURE – STRUTTURA DEI COSTI

Definisce i costi che l'azienda dovrà sostenere per rendere funzionante il proprio modello di business. Rappresenta l'ultimo tassello del Business model canvas, in quanto deriva direttamente dalla struttura dei blocchi precedenti (Attività, partner, risorse).

La struttura dei costi del Museo è orientata alla sostenibilità e prevede: ○ **Costi di personale** (educatori, operativi, direzione, accoglienza); ○ Costi per utenze, pulizie e **manutenzione ordinaria e straordinaria**; ○ Costi di allestimento e strumentazioni; ○ Spese per **comunicazione e promozione**; ○ Costo di gestione del **bar** e del punto vendita (shop); ○ **Spese generali** di amministrazione e contabilità; ○ Eventuali **canoni** o obblighi verso il Comune.



| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| <p>Partner Chiave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Comune di Legnano (proprietario) • Scuole del territorio • Enti culturali e scientifici • Fornitori tecnologie e arredi interattivi • Sponsor privati e fondazioni bancarie • Volontari e associazioni del territorio • Rete museale lombarda | <p>Attività Chiave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione museo • Progettazione attività educative • Laboratori • Eventi temporanei • Manutenzione spazi e allestimenti • Accoglienza e biglietteria • Comunicazione e marketing • Monitoraggio impatto educativo | <p>Proposte di Valore </p> <ul style="list-style-type: none"> • Spazio esperienziale e interattivo per bambini 0-12 anni • Stimolo alla creatività e apprendimento interdisciplinare • Offerta culturale accessibile e inclusiva • Punto di riferimento per famiglie e scuole nel territorio • Ristorazione family-friendly e spazio pubblico aperto | <p>Relazioni con i Clienti </p> <ul style="list-style-type: none"> • Interazione continua con famiglie e scuole • Customer care per attività e prenotazioni • Formazione e coinvolgimento degli educatori • Scontistiche e agevolazioni per fragilità e residenti • Giornate gratuite per la cittadinanza | <p>Segmenti di Clientela </p> <ul style="list-style-type: none"> • Bambini 0-12 anni • Genitori e famiglie • Scuole (infanzia, primarie e secondarie I grado) • Cittadini di Legnano e hinterland • Visitatori da Milano, Monza, Varese, Como, Svizzera e Piemonte |
| <p>Risorse Chiave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Edificio e spazi museali interni ed esterni • Contenuti educativi e curatoriali • Personale formato in ambito educativo/culturale • Sistema di ticketing e gestione visitatori • Rete di relazioni istituzionali e territoriali | <p>Canali </p> <ul style="list-style-type: none"> • Sito web e piattaforme di prenotazione online • Info point e social media • Eventi sul territorio e reti scolastiche • Newsletter e promozione sul territorio • Collaborazioni con altri musei e istituzioni | <p>Flussi di Ricavi </p> <ul style="list-style-type: none"> • Bigliettazione ordinaria (intero, ridotto, scuole) • Affitto spazi per eventi privati o scolastici • Ricavi da bar e shop • Sponsorizzazioni e bandi pubblici • Servizi educativi e laboratori a pagamento • Eventuali servizi integrativi (es. campus estivi) | | |
| <p>Struttura dei Costi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costi di personale (educatori, operativi, accoglienza) • Costi di gestione ordinaria e utenze • Costi di manutenzione spazi e attrezzature • Investimenti in nuovi allestimenti • Costi di comunicazione e promozione • Canone di concessione e obblighi verso il Comune | | | | |

6 SCENARI DI STIMA DELLE PROSPETTIVE ECONOMICHE DEL SERVIZIO

Nel paragrafo che segue, sulla base di tutti gli elementi sopra analizzati – Linee guida dell’Amministrazione comunale sulla gestione del servizio e Benchmark di mercato di gestioni similari – si è ritenuto opportuno valutare diversi scenari di sviluppo del servizio, dal caso migliore (“Best Case”) al caso peggiore (“Worst Case”), con ipotesi crescenti di valori per il primo triennio gestionale.

Di seguito si illustrano le diverse ipotesi economiche.

6.1 “SCENARIO BEST CASE”

Partendo dalla forbice dell’utenza potenziale del Museo KIMU, di cui al Paragrafo 3.2 e per valori che vanno dai 45.600 visitatori ad un numero massimo di 120.000, se si considera, l’affluenza media dei Musei similari nonché le modalità di accesso studiate preliminarmente dall’Amministrazione comunale nel corso dei tavoli della c.d. “CoProgrammazione” avviata negli ultimi anni con gli operatori economici interessati alla gestione di tale servizio (ovvero sia la limitata capienza posta a 100 persone in contemporanea, con accesso a turni) si può ipotizzare:

- una capienza limite di 500 persone nei **giorni festivi e pre-festivi** e di vacanza, per un totale massimo di 115 giorni e, dunque, un numero di visitatori di circa **57.500**;
- una capienza di visitatori nei **giorni feriali**, tra cui in principal modo le scuole, che si stima in un numero massimo **25.800** (di cui n. 17.200 di studenti e n. 8.600 di altri visitatori,

e, pertanto, un numero massimo di Visitatori durante l’anno in circa n. 83.300 utenti.

Pertanto, alla luce di tali presupposti si ipotizza il seguente sviluppo di ricavi e costi del servizio.

A. Ricavi

- Ricavi da tariffa (ingresso) = n. visitatori x tariffa media = 83.300 x € 8,70 = € 724.710
- Ricavi attività Bookshop = n. potenziali clienti x spesa media articoli = 24.990⁷ x € 3,00 = € 74.970
- Ricavi attività Caffetteria = n. potenziali clienti x spesa media consumazione = 33.320⁸ x € 4,00 = € 133.280
- Ricavi accessori (eventi⁹) = n. eventi stimati x ticket di ingresso = 250 x € 250,00 = € 62.500

La spesa media per visitatore di circa € 12-13,00.

Il totale dei ricavi ipotizzati è di € 995.460, arrotondabile ad € 1 Mln

B. Costi

Correlatamente ai ricavi ipotizzati, ed alla dimensione delle attività del servizio, si ipotizza la seguente struttura organizzativa e, dunque, di costi minimi:

- Personale, per un totale stimato in € 490.000,00 con la seguente struttura organizzativa:
 - N. 5 figure a tempo pieno (incluso il/la responsabile, educatori e operatori);
 - N. 4 figure part-time;
 - Altri: ipotesi di n. 10-15 collaboratori a chiamata;
- Spese per utenze, pulizie, manutenzione tecnica: circa 150.000 € annui;
- Manutenzione costante delle apparecchiature interattive: circa 25.000 € annui.

Il totale dei costi ipotizzati è di € 665.000.

Di seguito il riepilogo della situazione economico annuale ipotizzata:

⁷ Si è ipotizzata una compartecipazione di circa il 30% dell'utenza complessiva annua.

⁸ Si è ipotizzata una compartecipazione di circa il 40% dell'utenza complessiva annua. ⁹ Eventi quali ad esempio: compleanni, laboratori, show, ecc.

| Conto economico | Valori |
|-------------------------------|---------------------|
| RICAVI | € 1.000.000,00 |
| COSTI | € 665.000,00 |
| RISULTATO ANTE IMPOSTE | € 335.000,00 |

Nello scenario appena illustrato, si sottolinea che lo stesso potrebbe apparire credibile se si considera che:

- Il KIMU rappresenta un’infrastruttura culturale e sociale di valore per il territorio.
- Il servizio, per poter essere sviluppato appieno e considerata la natura dell’attività offerta, necessita di una governance competente in grado di valorizzare l’attività sia dal punto di vista economico – così da assicurare l’equilibrio economico del servizio – che in termini di sviluppo dell’impatto educativo, sociale e culturale in favore della comunità.

Nell’ambito di una gestione profittevole e virtuosa assicurata dal Gestore – best case scenario – potrebbe essere valutata anche la possibilità di previsione in favore del Comune concedente il servizio di un congruo canone di concessione.

6.2 “SCENARIO WORST-CASE”

Con il presente scenario, definito “Worst-Case”, si vuole illustrare l’ipotesi di sostenibilità economico-gestionale del progetto in condizioni operative meno favorevoli rispetto alle stime più realistiche viste al paragrafo precedente.

Di fatto, pur riconoscendo le potenzialità offerte dalla posizione geografica di Legnano, inserita in un’area densamente popolata e ben collegata, è necessario considerare, in minima parte anche in un’ottica prudentiale, i limiti strutturali e di

mercato che potrebbero, eventualmente, presentarsi ed influenzare negativamente i flussi di visitatori. Tra questi si segnalano:

- l'assenza di un'identità turistica consolidata della città rispetto ai poli museali di riferimento (Milano, Roma, Verona);
- la limitata capacità di parcheggio nelle immediate vicinanze della struttura;
- un eventuale deficit comunicativo da parte del gestore nel raggiungere target scolastici e famiglie fuori provincia;
- la concorrenza crescente di musei interattivi e spazi esperienziali già affermati nell'area metropolitana.

Partendo da questi presupposti, lo scenario analizzato si basa su una stima di 25.000 visitatori annui, cifra ritenuta pessimistica, ma coerente con i volumi di affluenza riscontrati da piccole realtà museali simili, collocate in contesti urbani di media attrattività.

Pertanto, alla luce di tali presupposti si ipotizza il seguente sviluppo di ricavi e costi del servizio.

Ricavi

- Ricavi da tariffa (ingresso) = n. visitatori * tariffa media = 25.000 * € 8,70 = € 217.500;
- Ricavi attività Bookshop = n. potenziali clienti * spesa media articoli = 7.500⁹ * € 3,00 = € 22.500
- Ricavi attività Caffetteria = n. potenziali clienti * spesa media consumazione = 10.000¹⁰ * € 4,00 = € 40.000
- Ricavi accessori (eventi) = n. eventi stimati * ticket di ingresso = 60 * € 250,00 = € 15.000

La spesa media per visitatore di circa € 12-13,00

⁹ Si è ipotizzata una compartecipazione di circa il 30% dell'utenza complessiva annua.

¹⁰ Si è ipotizzata una compartecipazione di circa il 40% dell'utenza complessiva annua.

Il totale dei ricavi ipotizzati è di € 295.000.

Costi

- Correlatamente ai ricavi ipotizzati, ed alla dimensione delle attività del servizio, si ipotizza la seguente struttura organizzativa e, dunque, di costi minimi:
- Personale, per un totale stimato in € 234.000 con la seguente struttura organizzativa:
- N. 5 figure a tempo pieno (incluso il/la responsabile, educatori e operatori);
- N. 4 figure part-time;
- Spese per utenze, pulizie, manutenzione tecnica: circa 90.000 € annui;
- Manutenzione costante delle apparecchiature interattive: circa 25.000 € annui

Il totale dei costi ipotizzati è di € 350.000.

Di seguito il riepilogo della situazione economico annuale ipotizzata:

| In questo contesto, il gestore non risulta in grado di garantire alcun canone di concessione | Conto economico | Valori |
|--|-------------------------------|----------------------|
| | RICAVI | € 295.000,00 |
| | COSTI | € 350.000,00 |
| | RISULTATO ANTE IMPOSTE | € (55.000,00) |

all'Amministrazione comunale, poiché la struttura economica è già in equilibrio fragile. In base all'analisi dei costi, si evidenziano alcune leve concrete e attuabili per il contenimento della passività nei primi anni di gestione al fine di rendere la gestione modulare alle effettive necessità e cercare di conseguire un risultato di equilibrio economico:

- Revisione del personale fisso: il personale a tempo pieno può essere parzialmente sostituito con contratti a termine, da modulare in funzione della risposta reale del pubblico. Ad esempio,

trasformando 2 figure full-time in part-time o con contratti stagionali, si potrebbe ottenere un risparmio di circa 30.000–35.000 Euro annui. Le 4 figure part-time potrebbero essere confermate solo per i periodi di picco (festivi, estate, laboratori scolastici);

- Collaboratori a chiamata (co.co.co): è possibile limitarne fortemente il ricorso, riducendo l'incidenza annuale anche del 70% rispetto al pieno regime;
- Marketing e eventi: in una fase di contenimento, il marketing può essere mantenuto su base digitale con un budget di €5.000, puntando su campagne mirate low-cost. Gli eventi non core (es. feste, animazioni) possono essere temporaneamente sospesi o realizzati solo su copertura di costi tramite prenotazioni.

Pur trattandosi di un caso di passività limitata e teoricamente recuperabile negli anni successivi con piccoli incrementi di pubblico (+4.000–5.000 visitatori¹¹), è fondamentale affiancare alle strategie interne anche una visione sistemica orientata alla sostenibilità a medio termine, basata su:

- 1) Ricerca di bandi e finanziamenti pubblici: la natura educativa e culturale del KIMU rende il progetto idoneo a partecipare a bandi nazionali e regionali (Ministero della Cultura, Regione Lombardia, PNRR Cultura, Fondazioni bancarie);
- 2) Sponsorizzazioni e partnership: il museo ha le caratteristiche ideali per attirare sponsor tecnici e commerciali (aziende editoriali, alimentari, educative, tech) interessati a sostenere progetti ad alto impatto sociale. È possibile attivare convenzioni e co-branding con realtà locali, consorzi territoriali e distretti scolastici.
- 3) Incremento progressivo dell'utenza: una strategia triennale di consolidamento può portare il museo sopra la soglia dei 30.000–35.000 visitatori, garantendo il break-even e liberando risorse per attività migliorative. L'inserimento nel circuito scolastico e la fidelizzazione delle famiglie del territorio rappresentano leve fondamentali di crescita.

¹¹ Già ipotizzando un incremento di utenti verso i 30.000, si potrebbe conseguire una situazione di pareggio.

In questo scenario prudenziale, il KIMU si presenta come un progetto con fondamenta solide ma con un'elevata sensibilità ai volumi di pubblico, specialmente nei primi anni di attività ove dovrà affrontare la "sfida" del mercato, ponendosi quale realtà nuova che dovrà dimostrarsi capace di svilupparsi (e, quindi, autofinanziarsi) e coinvolgere i cittadini. Le passività di circa € 55.000 Euro possono essere considerate contenibili, ma solo a condizione che il gestore:

- intervenga tempestivamente sull'assetto organizzativo;
- attivi una strategia di funding esterno attraverso bandi e sponsor;
- adotti un piano di crescita graduale della domanda attraverso un'attività di marketing diffusa ed efficace.

Solo con questa combinazione di rigore gestionale e visione strategica, ipotizzata prudenzialmente in caso di difficoltà di sviluppo del servizio, il museo potrà evolvere da progetto culturale ad infrastruttura sostenibile e integrata nel tessuto educativo e sociale del territorio.

6.3 "SCENARIO MIDDLE CASE"

Rispetto allo scenario precedente, lo scenario qui ipotizzato prevede un numero di spettatori più contenuto, ma comunque verosimile ed in linea, trattandosi di un progetto che dovrà affrontare un periodo di start-up e consolidare la propria posizione nel mercato, **con il potenziale numero di utenti che mediamente può individuarsi nelle gestioni di Musei simili**, con una previsione stimabile, in via cautelativa, in circa n. 60.000 visitatori.

A. Ricavi

Pertanto, alla luce di tali presupposti si ipotizza il seguente sviluppo di ricavi e costi del servizio.

- Ricavi da tariffa (ingresso) = n. visitatori x tariffa media = 60.000 x € 8,70 = € 522.000
- Ricavi attività Bookshop = n. potenziali clienti x spesa media articoli = 16.500¹³ x € 3,00 = € 54.000
- Ricavi attività Caffetteria = n. potenziali clienti x spesa media consumazione = 22.000¹⁴ x € 4,00 = € 96.000
- Ricavi accessori (eventi) = n. eventi stimati x ticket di ingresso = 200 x € 250,00 = € 50.000

La spesa media per visitatore di circa € 12-13,00.

Il totale dei ricavi ipotizzati è di € 722.000.

B. Costi

Correlatamente ai ricavi ipotizzati, ed alla dimensione delle attività del servizio, si ipotizza la seguente struttura organizzativa e, dunque, di costi minimi:

- Personale, per un totale stimato in € 465.000,00 con la seguente struttura organizzativa:
 - N. 5 figure a tempo pieno (incluso il/la responsabile, educatori e operatori);
 - N. 4 figure part-time;
 - Altri: ipotesi di n. 10-12 collaboratori a chiamata;
- Spese per utenze, pulizie, manutenzione tecnica: circa 142.000 € annui;
- Manutenzione costante delle apparecchiature interattive: circa 25.000 € annui.

Il totale dei costi ipotizzati è di € 632.000,

Di seguito il riepilogo della situazione economico annuale ipotizzata:

| Conto economico, | Valori |
|-------------------------------|--------------------|
| RICAVI | € 722.000,00 |
| COSTI | € 632.000,00 |
| RISULTATO ANTE IMPOSTE | € 90.000,00 |

Nell'ambito di tale scenario - gestione profittevole e virtuosa assicurata dal Gestore - potrebbe essere valutata anche la possibilità di previsione in favore del Comune concedente il servizio di un congruo canone di concessione.

6.4 IL RIEPILOGO DELLE IPOTESI E LA SCELTA DI SCENARIO

Di seguito si riepilogano le tre ipotesi analizzate precedentemente.

| Conto economico, | Valori | Conto economico, | Valori |
|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|----------------------|
| RICAVI-GESTIONE | € 1.000.000,00 | RICAVI-GESTIONE | € 295.000,00 |
| COSTI-GESTIONE | € 665.000,00 | COSTI-GESTIONE | € 350.000,00 |
| RISULTATO ANTE IMPOSTE | € 335.000,00 | RISULTATO ANTE IMPOSTE | € (55.000,00) |

"BEST CASE"

B. SCENARIO "WORST CASE"

A. SCENARIO

| Conto economico, | Valori |
|-------------------------------|--------------------|
| RICAVI-GESTIONE | € 722.000,00 |
| COSTI-GESTIONE | € 632.000,00 |
| RISULTATO ANTE IMPOSTE | € 90.000,00 |

C. SCENARIO “MIDDLE CASE”

Alla luce delle analisi sopra illustrate¹², e fermo restando le opportune modifiche – in miglioramento – apportabili dagli Operatori Economici interessati che dovranno dimostrare nel loro Progetto tecnico-economico-finanziario le proprie ipotesi di gestione economica (Piano Economico Finanziario - P.E.F.) – si ritiene verosimile la gestione del servizio secondo lo scenario “Middle Case”, i cui valori potrebbero essere raggiunti

secondo tale livello di crescita del servizio nel corso degli anni considerati (anni 12 di gestione):

I PRIMI TRE ANNI DI GESTIONE (1-3 ANNI)

¹² Le analisi tengono in considerazione i seguenti fattori: a) tutte le previsioni stabilite dall'Amministrazione pubblica intenzionata ad affidare la gestione del servizio in capo ad un soggetto “esperto” nel settore considerato, in termini di capacità gestionale e relazionale con gli interlocutori del servizio (i.e. istituzioni scolastiche, fondazioni, aziende) per sostenere l'avviamento e la gestione del servizio medesimo; b) l'affluenza media riscontrabile nelle gestioni di musei similari altrettanto importanti e localizzati nella Regione Lombardia.

| Conto economico | Anno 1 ¹⁶ | Anno 2 ¹⁷ | Anno 3 ¹⁸ |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Biglietteria | 392.000,00 | 435.000,00 | 480.000,00 |
| Bookshop | 41.000,00 | 45.000,00 | 49.000,00 |
| Caffetteria | 72.000,00 | 80.000,00 | 88.000,00 |
| Eventi | 25.000,00 | 25.000,00 | 38.000,00 |
| RICAVI | € 530.000,00 | € 585.000,00 | € 655.000,00 |
| Personale | € 390.000,00 | € 420.000,00 | € 440.000,00 |
| Spese (Utenze, Pulizie, Manutenzione tecnica) | € 115.000,00 | € 125.000,00 | € 135.000,00 |
| Manutenzione costante apparecchiature interattive | € 20.000,00 | € 20.000,00 | € 25.000,00 |
| COSTI | € 525.000,00 | € 565.000,00 | € 600.000,00 |
| RISULTATO ANTE IMPOSTE | € 5.000,00 | € 20.000,00 | € 55.000,00 |

¹⁶ Nell'anno considerato si è ipotizzata un'affluenza di n. 45.000 visitatori

¹⁷ Nell'anno considerato si è ipotizzata un'affluenza di n. 50.000 visitatori

¹⁸ Nell'anno considerato si è ipotizzata un'affluenza di n. 55.000 visitatori

SITUAZIONE A REGIME (DAL 4° AL 12° ANNO) – “MIDDLE CASE”

| | |
|---|---------------------|
| Conto economico | dal 4° al 12° anno |
| Biglietteria | 522.000,00 |
| Bookshop | 54.000,00 |
| Caffetteria | 96.000,00 |
| Eventi | 50.000,00 |
| RICAVI | € 722.000,00 |
| Personale | € 465.000,00 |
| Spese (Utenze, Pulizie, Manutenzione tecnica) | € 142.000,00 |
| Manutenzione costante apparecchiature interattive | € 25.000,00 |
| COSTI | € 632.000,00 |
| RISULTATO ANTE IMPOSTE | € 90.000,00 |

A fronte della situazione economica ordinaria della gestione del servizio, come sopra illustrata, l'incidenza delle ulteriori spese di investimento imputabili al Gestore, quale completamento di lavori avviati dall'Amministrazione comunale (completamento spazi esterni, in parte pubblici e in parte privati; completamento di alcuni allestimenti e spazi

| Conto economico | VIII 1 Anno 1 | Anno 2 | VIII 3 Anno 3 | dal 4° al 12° anno |
|-------------------------------|----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Risultato ordinario | € 5.000,00 | € 20.000,00 | € 55.000,00 | € 90.000,00 |
| Ammortamento investimenti | € 27.000,00 | € 27.000,00 | € 27.000,00 | € 27.000,00 |
| RISULTATO ANTE IMPOSTE | € (22.000,00) | € (7.000,00) | € 28.000,00 | € 63.000,00 |

interni; allestimento del Bar), stimabili nella forchetta di valore di € 250.000-400.000,00, porterebbe a considerare un valore economico (risultato ante imposte) come di seguito illustrato:

7 CONCLUSIONI

Alla luce di tutte le analisi, di cui sopra, **si ritiene che lo scenario economico ritenuto più fattibile, che tenga conto degli sforzi imprenditoriali e gestionali in capo all'Operatore Economico in termini di avvio del servizio e di consolidamento dello stesso nel settore concorrenziale di riferimento, sia lo scenario "Middle Case".**

Tale scenario - tenendo conto di un breve periodo di sviluppo ed assestamento del servizio (**periodo di start-up per il primo triennio e di una base d'utenza consolidata**) - ipotizza il raggiungimento di almeno n. 60.000 visitatori, in linea con l'affluenza media di Musei simili che operano in contesti territoriali di importanti dimensioni (quali, ad esempio Milano, Verona, ecc.).

Tale scenario di sviluppo, stimato in misura prudenziale nell'interesse del Comune di Legnano quale base di partenza minima per un incremento sostenibile del servizio in grado di soddisfare le esigenze dell'Amministrazione comunale a favore della propria Collettività, sarà lasciato alle valutazioni di rischio **dell'Operatore Economico interessato alla**

gestione che potrà presentare in sede di gara, in misura migliorativa rispetto alle previsioni ipotizzate dall'Amministrazione comunale, una Proposta Tecnica ed Economico-Finanziaria che dimostri, date le proprie esperienze e know-how, di poter assicurare, entro livelli qualitativi ed economici sostenibili, il raggiungimento di un bacino d'utenza maggiore, favorendo uno sviluppo più efficace ed efficiente del servizio de quo.

Tra l'altro, nell'ambito dello scenario "Middle Case" sopra delineato, l'Amministrazione comunale potrebbe:

IPOTIZZARE L'INSERIMENTO, IN SUO FAVORE, DI UN CANONE CONCESSORIO STABILITO IN MISURA % DEL FATTURATO.

AD ESEMPIO, POTREBBE ESSERE IPOTIZZATO:

- UNA PERCENTUALE DEL 3% DEL FATTURATO SINO A VALORI DI € 600.000,00 CHE PORTEREBBE AD UN CANONE FISSO DI € 18.000,00;
- UNA PERCENTUALE DEL 5-6% PER VALORI SUPERIORI AL FATTURATO SOGLIA DI € 600.000,00 E SINO AL VALORE DI FATTURATO IPOTIZZATO NELLO SCENARIO "MIDDLE CASE" - DI € 722.000,00 - CHE PORTEREBBE AD UN CANONE VARIABILE ULTERIORE DI CIRCA € 7.000,00.

Proposta dell'Operatore Economico, anche migliorativa delle ipotesi stabilite dall'Amministrazione comunale, potrà e dovrà considerare, nel caso di maggior sviluppo del servizio, anche il relativo miglioramento del canone concessorio, se previsto.

Milano, 05/06/2025

D'ARIES & PARTNERS S.R.L. (Il
Rappresentante Legale)

