

Centro Sportivo Polivalente - Capri (NA)

Capri, un'isola unica al mondo, incastonata all'interno del Golfo di Napoli. Capri è suggestione ed incanto. Non a caso, nel settembre del 2015, è stata scelta come location per un match amichevole di pallanuoto tra due delle nazionali più titolate al mondo; Italia e Spagna con uno spettacolo sportivo unico nello scenario dei faraglioni; evento che ha suggellato una collaborazione tra il Comune di Capri, guidato dal Sindaco Gianni De Martino e dall'Assessore allo Sport Vincenzo Ruggiero, e CONI Servizi rappresentata dal Presidente Giovanni Malagò e dall'Amministratore Delegato Alberto Miglietta.

La missione di CONI Servizi, in particolare, è quella di creare valore per lo sport italiano; a tale scopo, tra l'altro gestisce i Centri Nazionali di PO, la Scuola dello Sport, l'Istituto di Medicina e Scienza per lo Sport, fornisce consulenza per l'impiantistica sportiva di alto livello e sviluppa il progetto di riqualificazione del Parco del Foro Italico, il più importante in Italia.

Nell'ambito della consulenza per l'impiantistica sportiva CONI Servizi, si configura come una società di ingegneria in grado di fornire supporto a 360° sui temi legati alla progettazione, realizzazione e gestione di grandi strutture. Il *claim* "Progettare per gestire" è il modus operandi che la CONI Servizi cerca di trasmettere a tutti gli *stakeholders* veicolato attraverso i diversi canali di comunicazione, oltre alle diverse attività di formazione.

Basti pensare che, ipotizzando un tempo di vita media di un impianto di 30 anni, i costi di realizzazione incidono per il 2/10% del costo totale della vita dell'immobile, la manutenzione ordinaria e straordinaria pesano circa il 6% e la restante parte è rappresentata dai costi di gestione¹.

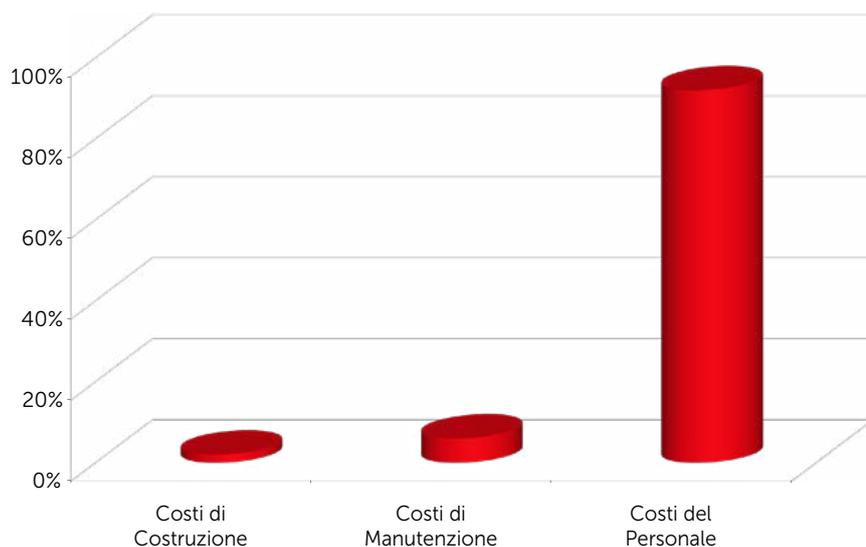
Per questo motivo la progettazione di un impianto deve partire dai suoi costi di gestione, approcciando sin dalla fase di *concept* a scelte gestionali decise e concrete: mono o polifunzionalità, mono o multidisciplinarietà, localizzazione, efficienza energetica e eco-compatibilità, "make or buy"² livello di automazione, ecc..

MARCO SANETTI
CONSULENZA IMPIANTI
SPORTIVI CONI SERVIZI

1 Sustainable Building Technical Manual / Joseph J. Romm, *Lean and Clean Management*, 1994.

2 Affidare la gestione di mansioni operative come ad esempio la guardia o le pulizie a dipendenti diretti o acquistare da fornitori esterni.

Costi di un impianto in un periodo di 30 anni



Visualizzato su un periodo di 30 anni, i costi di costruzione iniziali rappresentano circa il 2% del totale, mentre le operazioni e i costi di manutenzione sono pari al 6% ed i costi per il personale sono del 92%.

Grafico: Sieglinde Fuller

Fonte: sostenibile Manuale Tecnico dell'Edilizia / Joseph J. Romm, *magra e pulito Management*, 1994

PROGETTO DI UNA PISCINA POLIFUNZIONALE
CON COPERTURA APRIBILE, DA REALIZZARSI
IN FINANZA DI PROGETTO

PLANIMETRIA GENERALE IMPIANTI SPORTIVI



Tornando al "progetto Capri", ad inizio 2016, l'Amministrazione ha chiesto supporto a CONI Servizi per realizzare un sogno: una piscina nella località San Costanzo, dove in passato era previsto un Palazzetto, che però non ha mai preso vita.

Il Comune infatti, aveva avviato nel 1993 la costruzione del Palazzetto; furono realizzati ben sette lotti funzionali, mentre l'ottavo (nel 2006), che prevedeva la copertura e le tribune, non fu mai fondato. Nel frattempo l'area di gioco è stata trasformata in parcheggio.

In realtà, quella che viene chiamata "piscina", è un progetto più ampio: un centro sportivo polivalente con annesse piscine (di cui una per le attività fisioterapiche), dotate di una performante copertura apribile, tribune, servizi ed impianti tecnici. La struttura sarà inoltre integrata con una palestra piccola (con i relativi servizi), un bar-ristorante, una sala

fitness, un centro fisioterapico, un centro medico sportivo, spazi per attività ludiche ed arti marziali, una foresteria, oltre ad aree attrezzate all'aperto.

CONI Servizi, attraverso il proprio ufficio Tecnico ed in sinergia con collaboratori esperti in materia di PPP³, ha redatto un progetto di fattibilità tecnico economica, avente come focus la verifica della possibilità di realizzare l'impianto in regime di concessione di costruzione e gestione ad un soggetto privato qualificato. L'idea del Comune è quella di cercare di attrarre investitori privati a cui affidare con lo strumento della finanza di progetto, mediante la procedura prevista dalla Parte IV (Partenariato Pubblico Privato e Contraente Generale) del Nuovo Codice degli Appalti e Concessioni

3 Public-Private Partnership.

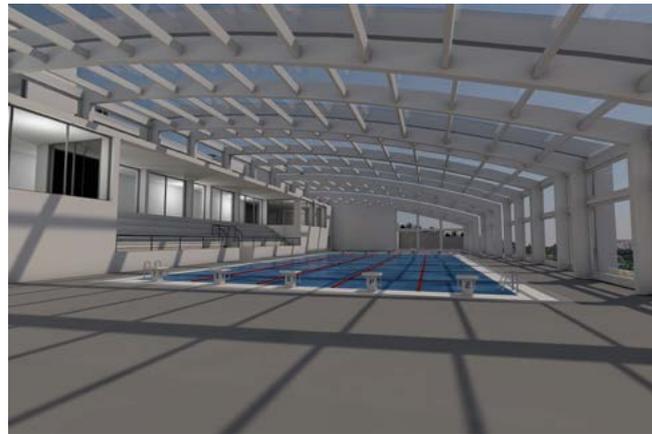
(D.lgs. 18 aprile 2016 N°50), la progettazione, la realizzazione e la seguente gestione della struttura.

Il progetto di realizzazione della piscina si inserisce nel più ampio quadro di riqualificazione dell'intera area.

La strada intrapresa dal Comune risulta essere in linea con le dinamiche attuali della realizzazione di opere pubbliche⁴.

Esaminiamo ora il documento elaborato che, unitamente al progetto tecnico redatto per conto del Comune dall'Arch. Livio Talamona, rappresenta la base di gara per l'indizione della procedura di finanza di Progetto da parte dell'Amministrazione.

4 Cfr. (Rapporto ANCE, 2012), Il Project Financing in Italia: l'indagine Ance sulla realizzazione delle opere (Rapporto), Direzione Affari Economici e Centro Studi (a cura di), EdilStampa, Roma.



Sopra e a fianco: rendering della vasca e del sistema di copertura scorrevole

Si è partiti da un'attenta analisi per capire se l'isola di Capri fosse in grado di sostenere un intervento da 5.927.700,00 € IVA inclusa⁵, andando a suddividere il mercato in due cluster: quello residenziale e quello turistico.

Un altro elemento fondamentale di cui si è tenuto conto è il posizionamento che Capri occupa nella mente del potenziale consumatore⁶: essa infatti è, di per sé, un *brand* percepito a livello internazionale come "*unicum*". Da una prima analisi è emersa la necessità di prestare attenzione agli aspetti gestionali in quanto la struttura sportiva risulta sovradimensionata nei mesi autunnali ed invernali, sottodimensionata nei periodi con le massime presenze, con reali rischi sulla reale fattibilità della gestione.

Analizzando il bilancio demografico (anche per classi di età) tra il 2004 ed il 2015 è emerso che l'isola dispone di un bacino potenziale residenziale, di circa 14.000 unità, di cui circa il 10% sono stranieri. Altro dato confortante è che il reddito pro-capite medio dell'isola si attesta sui 26.710,38 €, più alto rispetto ai 22.792 € della media nazionale⁷, a conferma della sostanziale vitalità economica dell'area.

Il secondo cluster di analisi ha evidenziato che le strutture ricettive dell'isola sono 173, per un totale di 4.584 posti letto. Dei 61 alberghi, 9 sono dotati di centro benessere e 10 dispongono di attrezzatura sportiva. Il 97,5% dei flussi turistici sono concentrati tra il mese di aprile e quello di ottobre e la durata media di permanenza sull'isola è di 2,5 giorni per singolo turista⁸. La domanda potenziale è stata definita con una stima della propensione allo sport, utilizzando come riferimento i dati CONI - ISTAT sulla pratica sportiva in Italia.

Sono stati cautelativamente calcolati tra i residenti

725 potenziali praticanti per l'attività natatoria e 355 praticanti non continuativi, ampliando la domanda anche con i dati relativi agli arrivi e le presenze medie di stranieri sull'isola⁹, prendendo in esame tutte le tipologie di fruizione dell'impianto: dagli abbonamenti annuali standard a quelli "*gold*", dall'affitto delle corsie alle squadre agonistiche alla pratica non continuativa dell'attività, costituita da mini abbonamenti ad ingresso per il nuoto libero e attività sportive collaterali.

Si è poi passati all'analisi economico finanziaria, fondamentale per determinare la redditività e la bancabilità dell'intervento di riqualificazione.

A tal fine si è preso in esame il progetto a vita intera (*whole-life cycle*), dall'inizio della costruzione fino al termine della gestione.

Il dato emerso è che il progetto, "sportivo", **non sarebbe sufficiente a ripianare il servizio del debito**, in quanto con tali valori non sono verificati, né la convenienza economica, né la sostenibilità finanziaria.

La domanda sportiva potenziale stimata di circa 1.100 praticanti (continuativi e non), non può garantire da sola un volume di introiti tale da sostenere i costi di gestione e di servizio del debito contratto.

È fondamentale quindi, senza snaturare l'attività *core* dell'impianto, pensare a fonti alternative di ricavo; a tal proposito, la chiave di volta è sfruttare l'effetto trainante del *brand* Capri e fare in modo che le aspettative dei potenziali fruitori dell'impianto siano rispettate; si deve puntare a rendere l'impianto natatorio un "luogo antropologico"¹⁰, in grado di far vivere un'esperienza a chi lo frequenta. Il progetto gestionale deve essere sostenuto da approfondite valutazioni economico-finanziarie, studiando fonti di ricavo alternative a quelle puramente sportive, servizi in grado di attrarre investitori e sostenere economicamente l'iniziativa.

Food and beverage, corner per la vendita di prodotti di *Merchandising*, o per la vendita di prodotti tipici, convegni

5 Costo finale dell'intervento stimato nel progetto tecnico dall'Architetto Livio Talamona.

6 Il Posizionamento è stato teorizzato da Jack Trout nel 1969 in uno scritto dal titolo "Positioning".

7 Il Sole 24 Ore 2016.

8 Dati forniti dall'Amministrazione Comunale di Capri e relativi al periodo compreso tra il 2011 ed il 2015.

9 Si è preso in esame il dato relativo agli arrivi e presenze di stranieri sull'isola nel 2015, stimati rispettivamente in 200.000 e 500.000.

10 Non luoghi. Introduzione a una antropologia della sub modernità. Mark Augé 2009.



e meeting, sfilate, sessioni di alta formazione e più in generale qualsiasi tipo di attività in grado di massimizzare l'utilizzo degli spazi interni alla struttura.

Il potenziale investitore, dovrà valutare aspetti quali la flessibilità degli spazi, il mercato e la concorrenza ideando un *concept*, un'immagine coordinata, un posizionamento strategico. Dovrà definire i diversi *target* di riferimento, studiare strategie di *sponsorship*, di *co-marketing* e *co-branding*, valutando ad esempio la possibilità di vendere i diritti di *naming rights*¹¹.

Fondamentale è la definizione di un *pricing* tariffario idoneo, l'efficientamento e la sistematizzazione dei processi attraverso un attenta attività di controllo di gestione e di un sistema di reportistica puntuale e costante.

Progettualmente risulta necessario prevedere, nei due livelli utilizzabili, 600 m² di spazi da destinare alle attività commerciali, un Bar corner su piano piscina, un Ristorante di 160 m², un centro estetico di 150 m², 250 m² dedicati alle attività didattiche e/o a un centro medico fisioterapico.

Il Comune, proprietario della struttura, nell'arco della gestione trentennale dell'impianto, avrà a carico gli oneri di contribuzione, sia di carattere monetario, che in termini di servizi, in cambio dell'utilizzo della struttura per attività di carattere sociale e a tariffe calmierate per la cittadinanza.

¹¹ Una particolare forma di sponsorizzazione per la quale vengono ceduti i diritti di denominazione di una proprietà immobiliare, in cambio di un controvalore economico e di un interesse congiunto alla valorizzazione del luogo stesso.

Il contributo finanziario stimato a carico del Comune è pari a 50.000,00 € annui, per un valore totale pari a 1.400.000,00 € entrambi al netto dell'IVA¹², oltre allo sgravio, per il gestore, delle tasse comunali fino al 50% del dovuto relativamente a IMU, TASI, TARI per tutta la durata della concessione.

È prevista inoltre la possibilità di usufruire per **due giorni a settimana** nel periodo invernale (1 Settembre - 31 Maggio) e **giornalmente** per l'intero periodo estivo (1 Giugno - 31 Agosto) del campo di calcio annesso alla struttura; questo apre interessanti scenari legati all'organizzazione di eventi di caratura nazionale ed internazionale, come ad esempio campi estivi per società calcistiche professionistiche, tornei, ma anche eventi non sportivi.

La struttura finanziaria del progetto prevede un rapporto tra capitale proprio (*equity*) e capitale di terzi (*debt*) di 20:80 ed è in linea con la media delle operazioni in finanza di progetto (*benchmark*) per il settore considerato e viste le condizioni poste dagli Enti finanziatori¹³.

Questo significa che l'investitore dovrà versare 1.000.000 € nel corso del primo anno di costruzione; ad esaurimento del capitale proprio, l'istituto finanziatore provvederà all'erogazione del mutuo fino a copertura del costo totale dell'operazione.

Per la creazione del piano economico - finanziario, ispirato a principi estremamente prudentiali¹⁴, si è ipotizzata la

¹² Contributo pubblico ex artt. 165, comma 2, e 180, comma 6, del D.lgs. n. 50/2016.

¹³ Come anche da condizioni di concessione mutui da parte dell'Istituto per il Credito Sportivo (giugno 2016).

¹⁴ Sono stati sempre sottostimati i ricavi e sovrastimati i costi.

| Voce | % su totale | Importo (EUR) |
|---------------------------|-------------|---------------|
| Capitale proprio (Equity) | 20% | 1.000.000 |
| Capitale di terzi (Debt) | 80% | 4.295.000 |
| Totale fabbisogno | | 5.295.000 |

stipula di un mutuo senior ventennale a tasso fisso e rata semestrale, stimato sulla base dei più attendibili dati di mercato al 4% per un importo complessivo di 4.295.000 €, con il pagamento della 1ª rata nel 2020¹⁵.

Il Comune ha infatti la necessità di soddisfare le esigenze di pratica sportiva di particolari fasce della popolazione (bambini, ragazzi in età scolare, anziani, portatori di handicap) che beneficino a condizioni favorevoli dei servizi offerti dall'impianto, anche in virtù del fatto che è il "pubblico interesse" a dare il via al progetto.

Nel Piano economico - finanziario sono state escluse tutte le voci di incasso o rendita immobiliare, in quanto queste tipologie di interventi vengono asseverate come speculative ed escluse a priori anche nella legislazione nazionale in materia di impiantistica sportiva¹⁶.

Un investimento di questo tipo deve essere finalizzato alla gestione dell'impianto sportivo e non al business, pena il venir meno della pubblica utilità dell'intervento, requisito fondamentale per questo tipo di iniziativa.

Un piano economico-finanziario in sostanziale equilibrio, dipende da molti fattori, tra cui l'esperienza e la professionalità del concessionario nel realizzare e condurre il progetto in un'ottica di lungo periodo.

Con queste premesse, lo scorso aprile il Consiglio Comunale ha approvato all'unanimità l'attivazione della procedura di Project financing.

La prima fase prevede la gara; la seconda fase, sarà relativa alla progettazione; la terza, infine, consisterà nella costruzione e gestione dell'opera.

Il Comune al termine dei 120 giorni stabiliti per la gara, potrà ricevere le offerte di uno o più operatori economici contenenti gli elementi indicati dalla legge¹⁷ e procedere alla valutazione delle stesse, seguendo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa¹⁸.

I proponenti dovranno presentare un progetto definitivo, una bozza di convenzione e un piano economico-finanziario asseverato da un istituto di credito o da società di servizi costituite dall'istituto di credito stesso ed iscritte nell'elenco generale degli intermediari finanziari¹⁹, o da una società di revisione²⁰.

Dovranno essere allegati alle offerte anche il documento contenente le caratteristiche del servizio e della gestione e

| | | Pubblicazione/Trasmissione del bando | |
|--------------------------------|---|---|-------------------------|
| Fase di gara | Ricezione domande di partecipazione/offerte | 120 giorni ²² | (Luglio/Novembre 2017) |
| | Valutazione proposte e scelta migliore offerta | 60 giorni | (Gennaio 2018) |
| | | Aggiudicazione | |
| Fase di progettazione | Conferenza dei servizi sulla progettazione definitiva e stipula della convenzione ²³ | 90 giorni ²⁴ | (Aprile/Maggio 2018) |
| | Conferenza dei servizi sulla progettazione esecutiva ²⁵ | 90 giorni ²⁶ | (Agosto/Settembre 2018) |
| | | Approvazione progettazione esecutiva | |
| Fase di costruzione e gestione | Costruzione | Gennaio 2019/Dicembre 2020 | |
| | Collaudo | Entro 6 mesi dalla conclusione dei lavori ²⁷ | |
| | Inizio gestione | Gennaio 2021 | |
| | Termine gestione | Dicembre 2048 | |

la documentata menzione di uno o più istituti finanziatori eventualmente coinvolti nel progetto²¹. Lo schema sopra riportato esemplifica il timing che l'Amministrazione intende seguire, per definire la concessione.

In conclusione si può asserire che quello che il Comune di Capri sta mettendo in campo è una risposta concreta ai tempi che cambiano.

Un sogno che, se realizzato, consentirà a tutta l'isola di effettuare un ulteriore salto di qualità a livello di percezione verso l'esterno, creerà un maggiore indotto per le strutture ricettive, generando nuovi posti di lavoro, aumentando il flusso di turisti e garantendo allo stesso tempo servizi aggiuntivi agli abitanti dell'isola. Una iniziativa che, potrà trainare a sé l'attenzione di molti, generare nuove forme di sinergia tra pubblico e privato e contribuire al rinnovamento dell'offerta sportiva italiana attraverso strutture sicure e performanti.

Con questo spirito Spazio Sport pubblica l'iniziativa come una buona pratica in fase di attivazione, in progress.

15 Il valore totale dell'investimento riportato nella tabella è al netto dell'IVA.

16 Cfr Legge 147 del 2013 (cd. Legge stadi).

17 Cfr. Allegato XIV del d.lgs. 50/2016.

18 Di cui all'articolo 95 del d.lgs. 50/2016.

19 Cfr. Art. 106 d.lgs. 1º settembre 1993, n. 385.

20 Cfr. Art. 1 legge 23 novembre 1939, n. 1966.

21 Articolo 165, comma 5, d.lgs. 50/2016.

22 Il tempo minimo è di 35 giorni, secondo l'Articolo 60, d.lgs. 50/2016.

23 Articolo 183, comma 11, d.lgs. 50/2016.

24 Articolo 14-ter, comma 3, l. 241/90.

25 Articolo 33, d.P.R. 207/2010.

26 Articolo 14-ter, comma 3, l. 241/90.

27 Articolo 102, comma 3, d.lgs. 50/2016.