

HISTORICAL PRISONS

Studi e proposte per il riuso del patrimonio carcerario dismesso della Sardegna



a cura di Giovanni Battista Cocco
e Caterina Giannattasio

ArchistoR EXTRA



The “Value” of the Building. Economic Business Considerations for the Sardinian Disused Heritage

Patrizio Monfardini (Università degli Studi di Cagliari)

Prison buildings constitute a relevant part of the overall national building stock both in terms of numbers and value. Whenever they stop their original function, it becomes necessary to think about how to transform and reuse them. Such issues have been widely discussed under several different disciplinary perspectives, among which the historical and architectural ones. The present chapter aims at offering a business economics’ insight, which is to try to point out the technical solutions able to allow financial sustainability in the restructuring and managing the buildings. In particular, considering the cases of two important prison sites in Sardinia and the proposals of their transformation, the chapter proposes some methodological insights to estimate the economic effects of their conversion and use for commercial activities. More in detail, a few scenarios usage of the building will be proposed with the aim to recover the transformation costs and to at the same time, respect the buildings’ history and original functions.

HISTORICAL PRISONS

Studies and Proposals for the Reuse of Disposal Prison Heritage in Sardinia

www.archistor.unirc.it

ArchistoR EXTRA 11 (2023)

ISSN 2384-8898

Supplemento di ArchistoR 17/2022

ISBN 978-88-85479-18-0

DOI: 10.14633/AHR379



Il “valore” della fabbrica. Considerazioni economico aziendali per il patrimonio dismesso sardo

Patrizio Monfardini

La “creazione di valore per il soddisfacimento dei bisogni” è il fine ultimo che la migliore dottrina aziendale attribuisce alle aziende, siano esse pubbliche o private¹. Tale locuzione ha molteplici significati e ampie implicazioni nell’economia aziendale che da tempo è impegnata nel tentativo di costruire una teoria del valore da applicarsi nell’ambito delle aziende sia private che pubbliche². La correlazione tra valore e soddisfazione dei bisogni muove i suoi passi dalla capacità dell’azienda di combinare in modo opportuno i fattori produttivi di cui dispone realizzando beni e servizi utili per i destinatari degli stessi³. Significa, in questo senso, identificare le soluzioni tecniche migliori, ossia quelle maggiormente convenienti in ogni specifica circostanza, nel rispetto dei bisogni da soddisfare. Infine, implica ragionare non soltanto nella logica classica per la quale l’azienda produce beni e servizi per dei destinatari, ma anche riflettere sul potenziale di coinvolgimento e attivazione dei portatori di interesse che le aziende soprattutto pubbliche possono avere. Tuttavia, come accennato, il punto di partenza per la creazione del valore è un utilizzo efficiente delle risorse a disposizione dell’organismo aziendale. Sebbene tale considerazione valga sia per le aziende pubbliche che per quelle private, accade sovente, soprattutto

1. ZAPPA 1927; per una panoramica sul tema vedi MONFARDINI 2008.

2. Vedi MELIS 2012, BORGONOVÌ, MUSSARI 2011.

3. Vedi MUSSARI *et al.* 2012.

tra le prime, che si presentino difficoltà tecniche notevoli nella gestione efficiente di specifici fattori produttivi, soprattutto immobilizzati che necessitano di particolare cura e attenzione e che, almeno in prima istanza, non paiono essere in grado di “generare valore economico”⁴. Sul tema la dottrina aziendale è particolarmente critica in quanto quel patrimonio non adeguatamente valorizzato è, spesso, il frutto di lunghi processi di accumulazione nel tempo, in epoche nelle quali si è preferito risparmiare invece che consumare⁵. La mancata valorizzazione del patrimonio a disposizione consiste sia in un suo mancato utilizzo, sia in usi che non sono i più efficienti dal punto di vista del rendimento e dell’utilità per i portatori di interessi. È il caso di almeno una parte dell’ingente patrimonio immobiliare dello Stato che, frequentemente, non viene reso adeguatamente produttivo. Più in particolare, nel notevole dibattito scientifico sul tema, si discute sul come adeguatamente convertire a altri scopi e usi e gestire elementi di patrimonio storico, artistico e religioso di cui il Paese abbonda⁶.

Gli edifici carcerari rappresentano per numerosità e valore una componente rilevante dell’ingente patrimonio immobiliare dello Stato. Quando risultano non più funzionali ai loro scopi designati, si pone il problema di come trasformarli e eventualmente riutilizzarli, magari rispettando la funzione storica ricoperta nel tempo e preservandone le principali caratteristiche architettoniche. Il tema del rispetto della funzione storica ricoperta dai manufatti è meritevole di qualche considerazione aggiuntiva proprio perché consente di ribadire la prospettiva economico-aziendale nella creazione di valore. Non è improbabile, infatti, che rispettare l’uso passato del bene possa confliggere con la ricerca del massimo rendimento degli immobili. In altri termini, una riqualificazione che prescindesse dalla funzione originaria degli edifici potrebbe condurre all’ottenimento di flussi di ricavi e quindi di cassa più consistenti. In tutti questi casi il vincolo architettonico diviene anche economico e deve essere approfonditamente riflettuto e chiaramente deliberato dall’organo o dagli organi che ne hanno la responsabilità. In questo senso, perseguire la “creazione di valore” in senso economico aziendale significa indenticare un compromesso ragionevole tra le istanze dei diversi portatori di interesse presenti e futuri che possono legittimamente ambire a utilizzi diversi del medesimo bene per la soddisfazione dei loro bisogni. Ove il bene, come sovente accade, sia nella gestione di un ente pubblico, quest’ultimo rappresenta il luogo nel quale il citato compromesso deve essere raggiunto. La prospettiva economico aziendale ambisce a considerare sia l’aspetto economico-finanziario sia il grado di soddisfazione dei bisogni dei portatori di interesse.

Alla luce delle considerazioni precedenti circa la necessità di contemperare sostenibilità

4. Vedi MUSSARI 2017.

5. *Ibidem*

6. Vedi FUSCO GIRARD, VECCO 2021; LO FARO, MICELLI 2021.

economica, conservazione e riutilizzo, l'obiettivo del presente contributo è offrire una lettura economico aziendale al tema del valore della "fabbrica", ossia cercare di descrivere in modo semplificato le soluzioni tecniche che consentono sia una ristrutturazione e una gestione dei diversi manufatti tale da garantire loro una sostenibilità economico-finanziaria nel tempo, sia il coinvolgimento e la partecipazione di diversi *stakeholder* a questi processi mediante la messa a disposizione degli spazi. Il contributo si posiziona in un dibattito multidisciplinare nel quale diverse tecniche di valutazione possono essere impiegate⁷. Per ragioni di spazio focalizzeremo l'attenzione sulla questione della valorizzazione lasciando alle considerazioni di questa introduzione l'aspetto riguardante la capacità dell'amministrazione pubblica di divenire il luogo ove contemperare i diversi bisogni degli *stakeholders*. Il percorso proposto si articola in due parti: una prima, di natura tecnico-metodologica, in cui viene dato conto delle principali opzioni a disposizione per la valorizzazione degli immobili pubblici e più in particolare delle strutture carcerarie, nonché del processo di costruzione delle ipotesi che devono portare alla scelta dell'assetto ritenuto più funzionale. Nella seconda parte invece, si mostreranno due casi semplificati di valorizzazione di due strutture carcerarie architettonicamente molto importanti, site in Sardegna, l'una, il carcere di San Sebastiano a Sassari e l'altra, il carcere di Buoncammino a Cagliari. La scelta delle due strutture per l'analisi consente di evidenziare alcune differenze che appaiono degne di nota costruendo, pur nella limitatezza dello spazio a disposizione una casistica ben assortita per comprendere le tematiche in oggetto.

Il percorso metodologico

La costruzione di una ipotesi di valorizzazione economica di una struttura carceraria dismessa implica l'utilizzo di numerose tecniche di stima, da basare su dati il più possibile affidabili e la costruzione preliminare di una serie di scelte che suggeriscano quale alternativa tra le possibili risulta più adatta e quindi, conveniente, al caso di specie. A seconda degli usi prescelti, la valorizzazione può prendere due strade diverse. La prima è quella in cui la ristrutturazione e il successivo utilizzo del complesso edilizio non generano di per sé nuovi ricavi ma consentono di abbattere costi altrimenti sostenuti dalle amministrazioni. Il caso del carcere di San Sebastiano a Sassari, sinteticamente descritto nel prossimo paragrafo, ne costituisce un buon esempio.

7. Vedi NIJKAMP 2012; FABBRI *et al.* 2018; ROSSITTI *et al.* 2021.

L'altra strada è quella in cui si pongono a confronto due tipologie di grandezze contabili. Da un lato, i costi di conservazione, manutenzione e gestione della struttura, dall'altro i possibili proventi derivanti dalla destinazione degli spazi a attività capaci di generare una rendita economica. Risulta assai probabile che il lato dei costi sia largamente prevalente in termini quantitativi, alla luce dell'onerosità della fase di conservazione degli immobili soprattutto nel caso in cui si opti per il rispetto delle architetture esistenti. D'altra parte, la ristrutturazione servirà una tantum, mentre la potenziale rendita, le spese di manutenzione e di gestione saranno ripetute nel tempo. Il caso del carcere di Buoncammino a Cagliari, che sarà oggetto del paragrafo 4, consente di simulare questo secondo percorso di valorizzazione e le sue conseguenze economico-finanziarie.

In entrambe le strade si può stimare un indicatore importante per i potenziali investitori, ossia il tempo di stimato di recupero dell'investimento (il cosiddetto *payback period*). Intendiamo con questo indicatore, il numero di anni che sono necessari perché il flusso di ricavi cumulato (o il flusso cumulato di costi risparmiati) sia in grado almeno di pareggiare la somma dei costi menzionati in precedenza. Più è basso tale numero di anni e più interessante per un imprenditore privato sarà l'investimento perché consentirà di pareggiare rapidamente i costi e poi andare in utile per gli anni successivi. Tempistiche molto lunghe, invece, oltre a segnalare una generica bassa redditività dell'investimento, suggeriranno la necessità della presenza di un soggetto pubblico, tipicamente capace di farsi carico degli oneri in eccesso e di sostenere la lunghezza dell'attesa necessaria alla copertura complessiva dei costi. Diversi possibili fattori influenzano il tempo di recupero di un investimento. In primis, la scelta di utilizzo del complesso edilizio. Scelte di trasformazione più aggressive potrebbero (e dovrebbero) generare rendite superiori rispetto ai casi in cui si decida di limitare l'utilizzo degli spazi a fini commerciali, ad esempio, lasciando parti più o meno ampie delle strutture alle funzioni museali o, più in generale, in tutti quei casi in cui si scelgano utilizzi coerenti rispetto alla storia e alla precedente funzione degli edifici. In secondo luogo, anche nella scelta di cosa posizionare negli spazi a disposizione si possono preferire quelle attività che dovrebbero garantire rendimenti superiori. In questo senso, può essere utile quantificare i possibili rendimenti delle varie destinazioni d'uso mediante l'utilizzo di dati reperiti da fonti ufficiali (ad es. le quotazioni immobiliari dell'Agenzia delle Entrate; i dati Mibact; etc.) e/o da valorizzazioni costruite più empiricamente attraverso il confronto con aziende similari operanti nella medesima zona. Non sfugga inoltre che il posizionamento degli edifici può largamente influenzare quali tipologie di attività commerciali siano più appropriate. Ad esempio, la disponibilità di posteggi nelle vicinanze può consentire la localizzazione di attività che per loro natura beneficiano di alti flussi di persone. Analogamente la struttura interna degli edifici, gli spazi a disposizione possono costituire

vincoli sulle tipologie di attività economiche e commerciali da ospitare. Le decisioni in merito spettano al soggetto proprietario che, per la natura degli immobili in oggetto, è una pubblica amministrazione. La seconda scelta fondamentale, capace di influenzare il tempo di rientro dell'investimento, conseguente alla precedente, è quella tra operare direttamente oppure concedere la gestione dell'intero complesso edilizio (o di una parte di esso) a uno o più soggetti privati, dietro pagamento di un canone corrispondente. Non sfuggirà che le due opzioni producono effetti differenti in termini contabili sia dal punto di vista dei costi che dei ricavi. Anzitutto, le menzionate soluzioni generano una diversa allocazione del rischio imprenditoriale. La gestione diretta lascia il rischio economico generale in capo al soggetto proprietario pubblico, mentre l'affidamento a terzi lo scarica su questi ultimi. Dal punto di vista dei flussi finanziari la concessione a terzi avrebbe il vantaggio di garantire un ritorno certo e quantificabile ex ante per il soggetto pubblico, che privo del rischio imprenditoriale concernente le attività commerciali, dovrebbe prestare soltanto attenzione alla solvibilità dei soggetti privati selezionati rispetto ai canoni di locazione concordati. L'affidamento parziale a terzi privati genererebbe inoltre la necessità di predisporre una contrattualistica atta a assicurare un utilizzo non commerciale di alcuni spazi, pur cedendo a terzi privati le aree commerciali. Ovviamente lo svantaggio connesso alla cessione a terzi delle aree commerciali risiede nel fatto che una gestione attenta della parte commerciale potrebbe garantire un rendimento ben superiore al canone di locazione, generando un accorciamento del tempo di recupero dell'investimento. Ciò nell'ipotesi, da verificare nei casi specifici, che il soggetto pubblico sia dotato delle necessarie capacità imprenditoriali per gestire aree commerciali spesso notevolmente diversificate. Occorre, dunque, che il soggetto proprietario sia in possesso di una chiara strategia di utilizzo del complesso edilizio, nonché delle capacità di identificare le conseguenze anche economiche delle decisioni assunte e delle relative alternative. Tali considerazioni devono, lo ribadiamo, essere conciliate con le necessità di soddisfazione dei bisogni dei diversi portatori di interessi di cui il soggetto pubblico deve dare rappresentanza nella scelta.

Nei prossimi paragrafi descriveremo i casi del carcere di San Sebastiano a Sassari e di Buoncammino a Cagliari ponendoci nella prospettiva dell'analisi esterna. Questa precisazione è importante in quanto, come precisato da Melis, l'analisi esterna può utilizzare soltanto la documentazione ufficiale prodotta e pubblicata dalle aziende, mentre quella interna beneficia, ovviamente di un accesso ai dati più completo e esaustivo essendo svolta dall'azienda stessa⁸. Ne consegue che i dati che utilizzeremo sono pubblicati da fonti ufficiali (ad esempio dal Demanio, dall'Agenzia delle Entrate, etc.), o costruiti allo scopo dal Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Architettura dell'Università di Cagliari (con riferimento

8. Vedi MELIS 2013.

alle ipotesi di riutilizzo degli spazi del carcere di Buoncammino) e che la disponibilità di informazioni interne al soggetto pubblico proprietario più approfondite potrebbe consentire una costruzione dei casi più dettagliata e verosimile. Tuttavia, poiché l'obiettivo del presente lavoro è stimolare la riflessione sul tema della creazione di valore illustrando un possibile approccio metodologico, riteniamo che i dati reperiti siano sufficienti allo scopo.

Il caso del carcere di San Sebastiano

Il carcere di San Sebastiano a Sassari è un caso molto interessante di avvenuta valorizzazione di un complesso edilizio che, cessata la sua funzione originaria è stato riadattato per fungere oggi da "cittadella della Giustizia". La trasformazione è avvenuta col contributo finanziario dell'Agenzia del Demanio, della Regione Autonoma della Sardegna e del Comune di Sassari e ha comportato consistenti lavori di adattamento per trasformare un carcere in un cosiddetto *Federal Building* ossia un complesso di edifici in grado di ospitare più Amministrazioni e enti dello Stato, al fine di conseguire un risparmio sulle locazioni di immobili ove gli stesi erano ubicati in precedenza. Nel caso di specie, trattasi di un complesso di quasi 18000 mq di superficie lorda con un valore stimato di oltre 7,8 milioni di € (dati Demanio) sito nel pieno centro della città di Sassari.

Una volta ultimati i lavori di ristrutturazione sono stati trasferiti nell'immobile tutti gli uffici Giudiziari con sede a Sassari, quali la Corte d'Appello, il Giudice di Pace, la Procura della Repubblica, la Procura Generale e il Tribunale di Sorveglianza, con un risparmio stimato nelle locazioni pari a 1,7 milioni di € annui (dati Demanio). Nella struttura è stato anche previsto un Museo della Memoria e un punto ristoro. In prospettiva finanziaria, la stima dei costi di trasformazione fornita dal Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Architettura dell'Università di Cagliari sommava a oltre 28 milioni, mentre l'Agenzia del Demanio stima in circa 22 milioni l'investimento complessivo.

La manutenzione è stimata in 541.307,50 € annui e la gestione in 679.230,20 €. A fronte di tale corposo investimento non c'è una vera e propria capacità di generazione di ricavi, se escludiamo i proventi del punto di ristoro che non sono tuttavia disponibili per questa indagine. La valorizzazione economica consiste, nel caso di specie, nella capacità del complesso ristrutturato di far cessare altri costi rilevanti per gli enti pubblici. Per la determinazione del paypack period dobbiamo confrontare i costi annuali da sostenere con il risparmio annuale generato dalla cessazione dei contratti di affitto. L'eventuale avanzo servirà a compensare l'investimento iniziale per la ristrutturazione. La (Tab. 1) ne mostra la determinazione.

Tab. 1. Confronto costi/risparmi

Costi	€	Risparmio	€
manutenzione	541.307,5	risparmio	1.700.000,00
gestione	679.230,2		
totale	1.220.537,7	totale	1.700.000,00
avanzo			479.462,3

Secondo i dati a disposizione, l'avanzo generato posto a confronto con l'investimento iniziale di 22 milioni di € necessari alla ristrutturazione genera un payback period di quasi 46 anni, sicuramente eccessivo per qualsiasi potenziale investitore privato. Si presti attenzione al fatto che il valore che il carcere di San Sebastiano produce non è dunque economico-finanziario, almeno nel breve periodo, ma riguarda la possibilità di essere utilizzato per specifici servizi da parte della collettività in modo funzionale e adeguato alle necessità.

Il caso del carcere di Buoncammino

Il carcere di Buoncammino è sito nella zona nord-ovest del quartiere Castello di Cagliari, da cui si gode una splendida vista della città e del porto; deve il suo nome alla chiesa di Nostra Signora di Buoncammino oggi denominata chiesa di S. Lorenzo. Occupando un'area di oltre 15000 mq risulta il complesso edilizio più grande dell'intera città di Cagliari. Ha operato come struttura carceraria per circa 120 anni ospitando anche mille detenuti in contemporanea, prima di essere privato delle sue funzioni originarie nel 2014.

La simulazione che segue è basata sulle stime quantitative e sulle proposte di utilizzo degli spazi forniteci dal Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Architettura dell'Università di Cagliari che è impegnato a proporre soluzioni alternative di utilizzo per le strutture del complesso carcerario. Per l'analisi si sono rese necessarie alcune semplificazioni che, pur non snaturando il ragionamento che andremo a proporre, consentono una sua esplicitazione negli spazi assegnati al presente contributo.

Le semplificazioni adottate sono: 1) si è ipotizzato che gli spazi commerciali, considerati a blocchi, potessero essere affittati a canoni simili nonostante le diverse metrature e posizione all'interno del complesso; 2) si è lavorato al lordo delle imposte senza generare una puntuale determinazione delle stesse. Ciò in quanto queste possono dipendere dagli assetti organizzativi scelti e non essere necessariamente di pertinenza dell'amministrazione pubblica; 3) si è immaginato di riuscire a locare

tutti gli spazi, anche ove estremamente ampi per gli usi cui sono destinati; tale considerazione va letta assieme al punto 1) dell'elenco. A tutta evidenza ciò avviene raramente nella realtà, dal momento che nella normale negoziazione commerciale si tende a abbassare o alzare il canone anche sulla base delle caratteristiche funzionali degli spazi da locare. Ne consegue che ove necessario si è proceduto a ipotizzare un abbassamento del canone fino al 50% in modo da rendere più realistica la simulazione; 4) si è attribuito ai locatari l'intero ammontare dei costi di arredo degli spazi e dei costi annui per le utenze che sono stati stimati sulla base delle metrature/cubature degli ambienti, ossia in modo omogeneo a prescindere dall'utilizzo degli spazi, mentre sono stati mantenuti a carico del proprietario locatore i costi annui di manutenzione che in realtà, ove fossero solo manutenzione ordinaria, potrebbero essere anch'essi attribuiti ai locatori. Si tratta quindi di un compromesso ragionevole, pur consapevoli che la normale negoziazione tra locatore e locatario potrebbe produrre una suddivisione delle spese e delle utenze che potrebbe essere diversa da quella che assumiamo in questa simulazione; 5) non sono stati presi in considerazione gli interessi passivi necessari alla remunerazione di eventuale capitale di prestito richiesto per la fase iniziale di ristrutturazione; 6) i dati utilizzati per le stime sono stati recuperati da fonti ufficiali ma senza una loro triangolazione e ricorrendo a sole banche dati liberamente disponibili.

Le stime sulla conservazione dell'intero complesso edilizio, comprensive di IVA, di oneri di progettazione, di concessione e delle spese accessorie fornite dal Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Architettura dell'Università di Cagliari sommano a € 37.882.863,00. Le spese di manutenzione annuale del complesso sommano invece a € 587.051,45. Infine, la gestione, che si sostanzia nelle utenze principali, può valere circa € 736.711,10 all'anno.

Il primo step necessario alla quantificazione passa per la distinzione tra spazi dedicati/dedicabili a attività commerciali e spazi invece destinati a accogliere attività non specificamente commerciali come per esempio biblioteche, spazi museali, una eventuale foresteria, etc. Nel caso di specie, questi ammontano nella proposta a complessivi 5.700,18 mq e includono 566 mq di ronde, 876,16 mq di biblioteca pubblica, 340,52 mq di mensa pubblica, 1.809 mq di spazi museali, 876 mq di archivi e 1.232,5 mq di foresteria e servizi annessi. Al fine di massimizzare i ritorni si ipotizza che la zona museale e il percorso di ronda possano essere fruiti solo dietro pagamento di un biglietto e negli stessi spazi possa essere previsto un piccolo museum shop. Considerando il dato di oltre 57mila accessi al museo archeologico nazionale di Cagliari nel 2017 (fonte: MiBact), appare prudentiale stimare un flusso di almeno 5-10mila visitatori annui auspicabilmente in crescita nel tempo. Se ognuno di questi pagasse un ticket simbolico, si ipotizzi, di 2-3€ si genererebbero tra i 10 e i 30mila € lordi annui, probabilmente sufficienti a remunerare il personale

dedicato e magari anche a generare un piccolo avanzo. La stima è prudenziale in quanto dai dati MiBact 2015 emerge come i proventi del Museo Archeologico Nazionale derivanti dai soli biglietti si siano attestati nella fascia tra 100 e 500 mila €, mentre attrazioni molto più piccole dal punto di vista dimensionale come la Torre dell'Elefante e la Torre di San Pancrazio si attestano a valori di incasso da biglietti compresi tra 50 e 100mila €. Alle stime proposte andrebbero sommati gli eventuali profitti dello shop ove gestito direttamente oppure il canone di locazione dello stesso, ove ceduto a terzi.

Per incrementare i proventi, si potrebbe trasformare la biblioteca in libreria, la foresteria in attività alberghiera e la mensa in ristorante generando proventi dalle loro locazioni. Infine, anche gli spazi archivistici potrebbero essere utilizzati, almeno in ipotesi, come archivi per privati e dunque generare dei proventi. Procederemo quindi a quantificare la capacità di generazione di proventi degli spazi menzionati. Gli spazi sfruttabili commercialmente e le relative ipotesi di utilizzo sono elencati nella (Tab. 2).

Tab 2. Metratura aree commerciali

Tipologia	mq
Uffici e servizi annessi	964,84
Caffetterie	218,87
Coworking e associazioni	1811,6
Ristorante	364,32
Ordini professionali	1.497,6
TOTALE	4.857,23

Dalla tabella si evince un totale di mq. 4.857,23. Di questi, caffetteria e ristorante possono essere, in prima istanza considerati in modo indifferenziato come locali commerciali. La rendita media mensile al mq di un locale commerciale nella zona semicentrale di Buoncammino oscilla dagli 8,8 € ai 14 € secondo i dati offerti dall'Agenzia delle Entrate nella sezione dell'Osservatorio Immobiliare (aggiornamento 2° semestre 2020, ultimo disponibile). Le aree denominate "Uffici e servizi connessi", "Coworking e associazioni" e "Ordini professionali" possono essere assimilate a uffici. Dalla medesima fonte dell'Agenzia delle Entrate si ottengono i seguenti valori minimi e massimi al mq mensile: 8,0 €-10,7 €. La locazione delle metrature destinate agli archivi sottoforma di magazzino aggiungerebbe al computo 876 mq a un valore mensile che oscilla tra i 5,5€ e i 7,5 € al mq per un totale tra 57.816,00 € e 78.840,00 € all'anno. La trasformazione della biblioteca in esercizio commerciale di rivendita libri implicherebbe la messa a rendita di ulteriori 876,16 mq che potrebbero rendere annualmente una cifra compresa tra € 92.522,50 e € 147.194,88 ove interamente locati. Nel proseguo del calcolo

useremo le cifre appena determinate per la libreria ridotte al 50% nella consapevolezza che un esercizio di rivendita libri con una metratura di oltre 800 mq potrebbe incontrare delle difficoltà gestionali e che quindi, probabilmente, nella metratura individuata possono agilmente coesistere sia biblioteca che libreria. La soluzione proposta genera i valori di provento mostrati in (Tab. 3).

Tab. 3: Proventi delle locazioni

Proventi	mq	mensile		annuo	
		min	max	min	max
Libreria/biblioteca	438,08	€ 3.855,10	€ 6.133,12	€ 46.261,25	€ 73.597,44
Caffetterie	218,87	€ 1.926,06	€ 3.064,18	€ 23.112,67	€ 36.770,16
Mensa	340,52	€ 2.996,58	€ 4.767,28	€ 35.958,91	€ 57.207,36
Ristorante	364,32	€ 3.206,02	€ 5.100,48	€ 38.472,19	€ 61.205,76
Totale parziale negozi	1.361,79	€ 11.983,75	€ 19.065,06	€ 143.805,02	€ 228.780,72
Coworking e associazioni	1.811,60	€ 14.492,80	€ 19.384,12	€ 173.913,60	€ 232.609,44
Uffici e servizi annessi	964,84	€ 7.718,72	€ 10.323,79	€ 92.624,64	€ 123.885,46
Ordini professionali	1.497,60	€ 11.980,80	€ 16.024,32	€ 143.769,60	€ 192.291,84
Totale parziale uffici	4.274,04	€ 34.192,32	€ 45.732,23	€ 410.307,84	€ 548.786,74
Archivio	876	€ 4.818,00	€ 6.570,00	€ 57.816,00	€ 78.840,00
TOTALE	6.511,83	€ 50.994,07	€ 71.367,29	€ 611.928,86	€ 856.407,46

Ipotizziamo inoltre una gestione commerciale anche degli spazi di foresteria, da trasformarsi in hotel assieme agli spazi già *ab origine* da destinarsi a quella funzione. I ragionamenti che seguono vanno a quantificare il rendimento totale di una gestione diretta delle strutture riattate a hotel. Riteniamo questo step necessario sia nel caso in cui il soggetto pubblico eroghi direttamente il servizio di ospitalità, sia per determinare in modo ragionevole il canone di locazione derivante da una cessione. Complessivamente si utilizzerebbero due spazi simili, ciascuno di 1.732,5 mq che, nella progettazione sono suddivisi ciascuno in 36 stanze di cui 4 doppie e 32 singole. Complessivamente avremmo, nelle due strutture, 72 stanze di cui 8 doppie e 64 singole. Si può quindi stimare il rendimento che la gestione dell'hotel potrebbe generare. Per ottenere dati maggiormente attendibili stimeremo il ricavo generabile attraverso la comparazione coi dati di strutture similari operanti a Cagliari. Sono state prese a riferimento due strutture attualmente operanti, denominate rispettivamente A, hotel 3 stelle con 100 camere e B hotel 4 stelle della stessa dimensione. Di entrambe è stato calcolato l'indice TrevPar medio negli ultimi 3 anni. L'acronimo TrevPar sta per *Total REvenue Par Available Room* e l'indicatore si determina dividendo i ricavi complessivi dalle

vendite sul numero di camere disponibili nella struttura moltiplicato per il numero dei giorni di apertura della struttura. Consente pertanto di determinare il potenziale di ricavo che l'hotel potrebbe generare e è particolarmente adatto per realizzare comparazioni tra alberghi. I dati contabili degli hotel presi come *benchmark* sono stati recuperati dalla banca dati Aidafull, mentre il numero delle stanze dai siti web ufficiali delle due strutture. La struttura A ha un TrevPar medio di 50,41 € mentre B di 89,64 €. Questi dati ci consentono di stimare un ricavo annuo per le 72 stanze di cui alla struttura di Buoncammino, all'interno di una forbice compresa tra 1.324.782,72 € e 2.355.809,52 €. A questi ricavi andrebbero sottratti i costi della gestione diretta, ovviamente comprensivi di quelli del personale. Parametrando a 72 stanze i costi del personale nei bilanci del triennio delle due aziende selezionate si va a determinare un costo operativo medio di oltre 500.000 €.

Se prendiamo in considerazione il risultato operativo medio delle due aziende prese come benchmark nel triennio, riparametrato per dimensioni, avremmo addirittura che la soluzione a 4 stelle presenta un dato medio nel triennio negativo, mentre quella a 3 stelle un dato riparametrato di 91.116,24 €. Un analogo hotel a 4 stelle di simile dimensione fornisce un risultato operativo medio nel triennio riparametrato a 72 camere inferiore ai 60mila €. Ciò, al netto delle cautele necessarie avendo preso in considerazione solo due strutture e per un triennio, che possono quindi mostrare dati poco o per nulla rappresentativi del settore, indica che la redditività dell'uso alberghiero è abbastanza limitata. Di conseguenza, anche un eventuale canone di locazione dell'intera struttura sarebbe corrispondentemente limitato. Sommiamo dunque i proventi dell'area museale, la stima di 91.116,24 € di reddito operativo da gestione alberghiera ai proventi della locazione. Dall'altra parte si pongono i costi di manutenzione come mostra la (Tab. 4).

Tab. 4: Confronto costi/proventi

Costi	€	Proventi	€
manutenzione	587.051,45	locazioni	856.407,96
		museo	30.000,00
		hotel	91.116,24
totale	587.051,45	totale	977.523,70
avanzo			390.472,25

L'investimento iniziale di 37.882.863,00 sarebbe recuperato in oltre 97 esercizi. I dati potrebbero almeno in parte mutare se il proprietario locatore riuscisse a traferire sul locatario anche una parte dei costi di manutenzione e se l'attività alberghiera fosse gestita con una migliore efficienza, forse possibile, essendo la struttura recentissimamente rinnovata. Tuttavia, permane evidente il fatto che

il *payback period* è eccessivamente elevato per poter interessare un investitore privato e dunque, con ogni probabilità, il complesso sarà destinato a rimanere nelle mani di un ente pubblico.

Conclusioni

I casi descritti offrono due esempi molto semplificati di evidenziazione della capacità di creazione di valore dall'uso di patrimonio pubblico da parte di pubbliche amministrazioni; da un punto di vista tecnico-metodologico abbiamo operato attraverso la determinazione dell'indicatore del tempo di ritorno dell'investimento necessario alla trasformazione e gestione di due strutture carcerarie. Mentre nel caso del carcere di San Sebastiano il processo di trasformazione e riutilizzo è già avvenuto e si può pertanto fare riferimento a dati reali, in quello del carcere di Buoncammino la simulazione è stata costruita sull'ipotesi di un riutilizzo degli spazi su cui ancora nessuna decisione è stata assunta dal soggetto pubblico proprietario. Questa fase di scelta è assai importante ai fini della creazione del valore perché determina la capacità del bene di soddisfare i bisogni dei diversi portatori di interesse. In entrambi gli esempi le tempistiche di rientro dall'investimento risultano molto lunghe perché notevoli sono i costi iniziali di trasformazione dei complessi edilizi. Ciò potrebbe far pensare che una condizione profittabile dal punto di vista economico-finanziario dei due complessi sia *de facto* impossibile e, quindi, che non sia possibile creare valore. Occorre, tuttavia, evidenziare che la prospettiva economica del più rapido rientro dall'investimento è uno dei criteri di valutazione, ma non l'unico valido né, in assoluto, il più valido per identificare il valore prodotto. Come i fatti dimostrano nel caso del carcere di San Sebastiano, sebbene il *payback period* possa scoraggiare qualsiasi potenziale investitore privato, il soggetto proprietario pubblico ha legittimamente deciso di voler comunque sostenere la spesa e ha destinato il complesso immobiliare a attività ritenute utili alla collettività. Pertanto, l'uso scelto non è remunerativo, almeno nel breve periodo ma attiva, comunque, processi di creazione di valore, capaci di soddisfare esigenze collettive manifeste. Il caso del carcere di Buoncammino mostra simili difficoltà nei tempi di rientro dall'investimento, ma anche l'enorme potenzialità di una struttura che potrebbe attivare numerose iniziative imprenditoriali private oltretutto fungere da centro culturale per l'intera città. In questo secondo caso, la creazione di valore si attiverebbe nel coinvolgimento dei portatori di interessi, nella messa a loro disposizione di spazi di proprietà pubblica. Auspicabilmente due notevoli esempi di architettura carceraria sono e potranno essere restituiti all'utilizzo da parte della collettività, continuando a soddisfarne bisogni, pur diversi da quelli originari e a creare, quindi, valore.

Bibliografia

- FARO, MICELI 2021 - A. LO FARO, A. MICELI, *New Life for Disused religious Heritage: A Sustainable Approach*, «Sustainability», 2021, 13, pp. 1-24.
- MELIS 2002 - A. MELIS, *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano, 2002.
- BORGONOV, MUSSARI 2011 - E. BORGONOV, R. MUSSARI, *Pubblico e privato: armonizzare gli opposti*, in «Azienda Pubblica», XXIV (2011), 2, pp. 103-121.
- MELIS 2013 - G. MELIS, *Strumenti per il controllo economico e finanziario nelle imprese*, Giuffrè Editore, Milano, 2013.
- ZAPPA 1927 - G. ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria. Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-27 nel R. Istituto Superiore di scienze economiche e commerciali di Venezia*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano 1927.
- FUSCO GIRARD, VECCO 2021 - L. FUSCO GIRARD, M. VECCO, *The "Intrinsic Value" of cultural Heritage as Driver for Circular Human-Centered Adaptive Reuse*, in «Sustainability», 2021, 13, pp. 1-28.
- ROSSITTI *et al.* 2021 - M. ROSSITTI, A. OPPIO, F. TORRIERI, *The Financial Sustainability of Cultural Heritage Reuse Projects. An Integrated Approach for the Historical Rural Landscape*, in «Sustainability», 2021, 13, pp. 1-22.
- MONFARDINI 2008 - P. MONFARDINI, *La responsabilità sociale delle aziende: il contributo della dottrina aziendale italiana tra gli anni cinquanta e settanta del Novecento*, in «Contabilità e Cultura Aziendale», VIII (2008), 1, pp. 51-77.
- NIJKAMP 2012 - NIJKAMP, *Economic evaluation of cultural heritage. In The Economic of Uniqueness: Investing*, in G. LICCIARDI, R. AMIRTAHMASEBI, (a cura di), *The economics of uniqueness*, World Bank, Washington, 2012.
- FABBRI *et al.* 2018 - R. FABBRI, L. GABRIELLI, A. G. RUGGERI, *Interaction between restoration and financial analysis: the case of Cuneo War Wounded House*, in «Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development», 8, 2018, 2, pp. 145-161
- MUSSARI 2017 - R. MUSSARI, *Economia delle amministrazioni pubbliche*, McGrawHill, Milano 2017.
- MUSSARI *et al.* 2012 - R. MUSSARI, A. MELIS, P. MONFARDINI, *Editoriale. La creazione di valore: aspetti critici e problematiche di misurazione*, in «Management Control», 2012, 2, pp. 5-12.