

CONVEGNO

**Gare, prezzi, partenariato:
impianti sportivi e Pubblica Amministrazione**

Come funziona il Partenariato Pubblico Privato

Arch. Marco Benedetti – Studio28architettura

UN APPUNTAMENTO
PROMOSSO E ORGANIZZATO DA

SPORT&IMPIANTI TSPORT



CON IL PATROCINIO DI



04/03/2026

CHI SIAMO

LE PECULIARITA' DELLO STUDIO

Lo studio si occupa da oltre vent'anni della progettazione e della realizzazione di impianti sportivi.

Abbiamo progettato e costruito più di **quattrocento strutture per lo sport** acquisendo esperienza e professionalità in ogni tipologia di struttura e in tutte le discipline sportive

+400

PROGETTI SVILUPPATI

35

PROGETTI IN REGIME DI PPP



Arch. Marco Benedetti - Come funziona il Partenariato Pubblico Privato

PERCHÉ OGGI IL PPP È CENTRALE NEGLI IMPIANTI SPORTIVI

Il PPP come modello organizzativo, non solo come strumento finanziario

Il PPP non è solo finanza: è un modello che ridefinisce responsabilità, rischi e sostenibilità nel lungo periodo.



4 CRITICITA' DEL SETTORE SPORTIVO PUBBLICO:

- 1 **Patrimonio edilizio obsoleto:** strutture costruite prevalentemente tra gli anni '70 e '90
- 2 **Impianti energivori:** piscine e palazzetti con costi di gestione insostenibili
- 3 **Difficoltà dei comuni:** crescente incapacità di sostenere investimenti diretti e gestione in economia
- 4 **Specializzazione:** carenza di operatori altamente specializzati



Fattori aggravanti: Aumento esponenziale dei costi energetici, vincoli di bilancio stringenti, complessità normativa

*« Il PPP non è una scelta ideologica.
È spesso una necessità operativa. »*



Impianti natatori



Palazzetti



Centri sportivi

IL PPP NEL NUOVO CODICE: UNA CATEGORIA AMPIA

D.Lgs 36/2023 – Libro IV

Il Partenariato Pubblico Privato non è un istituto unico, ma un contenitore contrattuale ampio che comprende diverse figure giuridiche



Concessioni di lavori e servizi



Finanza di progetto



Locazione finanziaria di opere pubbliche



Altre forme con trasferimento del rischio operativo



IL FILO CONDUTTORE

L'elemento unificante di tutte queste forme contrattuali è uno solo: **il trasferimento significativo del rischio operativo** in capo all'operatore economico privato.

Se il rischio resta sostanzialmente pubblico, non siamo in presenza di un vero partenariato



Costruzione



Domanda



Disponibilità

LE PRINCIPALI FORME DI PPP NEGLI IMPIANTI SPORTIVI

Tre modelli a confronto

1 CONCESSIONE TRADIZIONALE

- Il privato realizza e/o gestisce l'opera pubblica assumendosi i rischi
- Il concessionario si remunera principalmente tramite i **ricavi di gestione** (tariffe utenza).
- L'ente pubblico può versare un contributo, ma il rischio operativo deve rimanere in privato.

2 FINANZA DI PROGETTO

- **Iniziativa pubblica o privata.**
- In caso di iniziativa privata la proposta deve includere obbligatoriamente:
 - Progetto di fattibilità
 - Bozza di convenzione
 - **PEF asseverato**
- Specificazione dettagliata della gestione futura
- In fase di proposta **non c'è un istituto finanziatore** che viene coinvolto dopo l'aggiudicazione

3 LOCAZIONE FINANZIARIA DI OPERE PUBBLICHE

- **Iniziativa pubblica o privata**
- In entrambi i casi, il **privato finanzia e realizza.**
- L'ente paga un **canone periodico** per l'utilizzo.
- Possibilità di **riscatto finale** dell'opera.
- **Il soggetto finanziatore è formalmente presente** fin dalle fase iniziali
- Il contratto può prevedere il **riscatto anticipato**

COME FUNZIONA OPERATIVAMENTE UN PPP

5 Fasi operative

1 IMPOSTAZIONE TECNICO-ECONOMICA

Base: Progetto fattibilità & PEF.

Di iniziativa Pubblica o Privata

ERRORI TIPICI:

Sottostima consumi
Sovrastima domanda
Sottovalutazione delle manutenzioni

2 PROCEDURA DI AFFIDAMENTO

Valutazione della Valutazione della proposta o Gara pubblica.

Verifica allocazione rischi e confronto competitivo.

2 fasi di confronto competitivo (artt. 193 e 198 Dlgs 36/2023)

“ Nel PPP la qualità tecnica è una variabile economica

3 PROGETTO

Ogni scelta tecnica incide sul PEF.

Durabilità ed efficienza diventano elementi finanziari.

“ Non si progetta per il collaudo. Si progetta per il ciclo di vita.

4 COSTRUZIONE

Gestione delicata delle varianti.

Una variante non è solo tecnica: è una potenziale modifica dell'equilibrio economico-finanziario dell'intera operazione.

5 GESTIONE (15-30 ANNI)

Obblighi manutentivi e KPI di performance.

Monitoraggio costante dell'equilibrio del PEF.

“ Il vero banco di prova non è il taglio del nastro. E' il decimo anno.



La sentenza del 5.2.2026 della Corte di Giustizia dell'Unione Europea ha dichiarato illegittimo il diritto di prelazione

IL RUOLO DEL PROGETTISTA NEL PPP

Da tecnico a punto di equilibrio tra tecnica, finanza e gestione

Nel partenariato pubblico privato il progettista non è solo un tecnico che produce elaborati, ma diventa un manager della complessità che deve:



Comprendere la struttura **PEF** (Piano Economico Finanziario)



Ragionare in termini di **Life Cycle Cost** (Costo del Ciclo di Vita)



Dialogare costantemente con **gestori e finanziatori**



Integrare **sostenibilità ambientale ed economica**



Conoscere il **quadro normativo** specifico del PPP



Un buon progetto in PPP non è quello che costa meno oggi.

È quello che costa meno nei prossimi vent'anni.



Cambio di paradigma nella progettazione

QUANDO IL PPP FUNZIONA DAVVERO

Condizioni di successo e fattori di rischio



FUNZIONA QUANDO

- ✓ Il **PEF** è **realistico** e sostenibile nel tempo
- ✓ Il **rischio operativo** è realmente trasferito al privato.
- ✓ L'ente pubblico mantiene una forte **capacità di controllo**
- ✓ La progettazione è completamente **integrata con la gestione**.
- ✓ Le ipotesi di **consumo energetico** sono corrette e verificate



NON FUNZIONA QUANDO

VIENE UTILIZZATO PER:

- ✗ Aggirare i **vincoli di bilancio** dell'ente (fuori bilancio occulto).
- ✗ Costruire operazioni basate su **stime di domanda troppo ottimistiche**.
- ✗ **Scaricare problemi futuri** sulle amministrazioni successive.
- ✗ Realizzare opere «cattedrali nel deserto» **senza piano gestionale**.



NOTA BENE:

Negli impianti sportivi, la **variabile energetica** è spesso linea di confine tra successo e criticità finanziaria dell'operazione.

ESPERIENZA PROFESSIONALE

Il progetto come parte dell'equilibrio economico

Negli ultimi anni ho seguito diverse operazioni in regime di PPP nel settore sportivo, riscontrando costantemente come la qualità progettuale influenzi direttamente la sostenibilità del piano finanziario:

- 1 Riqualificazione del centro natatorio Italcementi a Bergamo – Leasing Costruendo
- 2 Realizzazione nuovo stadio del ghiaccio a Aosta – Leasing Costruendo
- 3 Realizzazione nuovo impianto natatorio a Legnano (MI)
- 4 Riqualificazione e potenziamento della piscina comunale di Thiene (VI) – Project Financing
- 5 Riqualificazione centro natatorio Dugoni a Mantova – Project Financing
- 6 Riqualificazione del centro sportivo comunale «Le Betulle» a Luino (VA) – Project Financing
- 7 Riqualificazione e ampliamento centro natatorio comunale di Cremona – Project Financing
- 8 Centro Sportivo di Biassono (MB) - Leasing Costruendo
- 9 Centro Sportivo di San Vittore Olona (MI) - Leasing Costruendo
- 10 Centro Sportivo e centro natatorio di Ospitaletto (BS) - Leasing Costruendo
- 11 Piscina Comunale di Seriate (MI) - Project Financing
- 12 Palazzetto dello Sport a Orio al Serio (BG) - Leasing Costruendo
- 13 Rifacimento stadio comunale di Lerino a Torri di Quartesolo (VI) - Leasing Costruendo
- 14 Centro Sportivo di Castano Primo (MI) - Leasing Costruendo
- 15 Centro Natatorio di Cesano Boscone (MI) - Leasing Costruendo
- 16 Potenziamento centro sportivo a Missaglia (LC) - Project Financing
- 17 Realizzazione complesso sportivo ricreativo a Orosei (NU) - Leasing Costruendo
- 18 Realizzazione nuovo centro Padel-Beach Volley a Grezzago (MI) - Project Financing
- 19 Nuova piscina comunale a Bareggio (MI) - Leasing Costruendo
- 20 Potenziamento centro sportivo nel quartiere Lorenteggio a Milano - Project Financing
- 21 Centro Padel a Desenzano del Garda (BS) Project Financing
- 22 Centro Natatorio di Treviglio (BG) - Project Financing
- 23 Centro Natatorio di Melzo (MI) - Project Financing
- 24 Centro Natatorio di Brugherio (MI) - Project Financing
- 25 Centro Natatorio di Brugherio (MI) - Project Financing
- 26 Nuova piscina e spazio fitness a Lainate (MI) Project Financing
- 27 Centro Natatorio di Ghedi (MI) - Project Financing
- 28 Centri sportivi di Lainate (MI) - Leasing Costruendo
- 29 Campi da calcio di Selvazzano Dentro (PD) - Leasing Costruendo
- 30 Palestra di Olgiate Comasco (CO) - Leasing Costruendo
- 31 Palestra di Carugate (MI) - Leasing Costruendo
- 32 Piscina di Calusco (BG) - Leasing Costruendo
- 33 Centro Tennis a Osio Sotto (BG) Project Financing
- 34 Beach Village a Scanzorosciate (BG) Project Financing
- 35 Centro Sportivo di Brugherio (MB) - Leasing Costruendo



Il progetto non è mai neutro nel PPP.

È parte integrante dell'equilibrio economico dell'intera operazione.



Arch. Marco Benedetti - Come funziona il Partenariato Pubblico Privato

CONCLUSIONE

Il partenariato come contratto di responsabilità di lungo periodo



RIQUALIFICAZIONE DEL
PATRIMONIO



MAGGIORE EFFICIENZA
ENERGETICA



GESTIONE
PROFESSIONALE



SOSTENIBILITÀ
NEL TEMPO



*Il vero partenariato non è solo
tra pubblico e privato.
È tra **PROGETTO** e **GESTIONE**.*



Se questa integrazione manca, il PPP diventa solo un contratto lungo. Se invece è costruito correttamente, diventa uno strumento di **trasformazione reale del patrimonio pubblico.**



CONVEGNO

Gare, prezzi, partenariato: impianti sportivi e Pubblica Amministrazione

Grazie per l'attenzione

Arch. Marco Benedetti

studio **28**architettura
architetti associati

Cell. 347.4089966

Mail marco.benedetti@studio28a.it

UN APPUNTAMENTO
PROMOSSO E ORGANIZZATO DA

SPORT & IMPIANTI TSPORT



CON IL PATROCINIO DI



04/03/2026