

Considerazioni sui rischi del gestore in una operazione di project financing

dell'avv. Lorenzo Bolognini

Si avvicina la data del 30 giugno, fioccano le pubblicazioni degli avvisi indicativi relativi a project financing (anche quelli riguardanti piscine), inizia la corsa agli interventi più interessanti e, in men che non si dica, vengono costituiti raggruppamenti temporanei di imprese per la presentazione di proposte.

Questa è una fase decisamente frenetica per chi ha deciso di fare investimenti attraverso la finanza di progetto e noi ne sappiamo qualcosa.

Purtroppo, la frenesia, ad un occhio inesperto, non consente di avere una chiara visione dell'insieme e, quindi, di riconoscere errori nei quali, poi, talvolta, si cade.

Tanto più che, le operazioni di project financing, delineate già in fase di proposta, sono destinate a durare decine di anni cosicché un errore iniziale ripercuote i suoi effetti nel tempo, per molto tempo.

A ciò aggiungo che nell'ambito delle tipiche compagini di raggruppamenti di imprese che presentano proposte per impianti natatori (gestore – costruttore), il soggetto che incorre maggiormente nel rischio di errore è proprio il gestore, vale a dire l'associazione/società sportiva.

Tale considerazione è frutto della nostra – orgogliosamente, possiamo dire ormai datata – esperienza.

Il punto di partenza del nostro ragionamento è che costruttore e gestore, nell'ambito di un intervento di costruzione e gestione di una piscina, hanno l'obiettivo comune consistente nella effettiva realizzazione dell'impianto.

Tuttavia, successivamente al collaudo della piscina, di norma, il costruttore si defila ed il gestore si trova tra le mani un impianto (da altri costruito) che deve necessariamente funzionare bene, anche perché attraverso il ricavato della gestione dovranno essere tirati fuori i soldi occorrenti per rientrare dei prestiti ricevuti ai fini di sostenere i costi di costruzione.

Se l'impianto non funziona bene la barca affonda e, con lei, anche il gestore.

Il gestore, quindi, deve far sì che sia realizzato un impianto con buone potenzialità di guadagno.

Quali caratteristiche deve avere un impianto ben funzionante?

Un buon impianto è quello che costa poco e produce tanto.

Devono essere contenuti i costi di costruzione visto che tali costi, successivamente, incidono sull'ammontare della rata del mutuo che il gestore si troverà a dover pagare.

Ma devono essere contenuti anche i costi di gestione e ciò non sempre dipende dal solo gestore: le caratteristiche strutturali dell'impianto determinano l'ammontare delle spese che occorrerà sostenere per provvedere al riscaldamento, per provvedere alle pulizie, per provvedere alla manutenzione ecc. (chi legge sa bene quali siano le fonti dei costi di gestione di una piscina).

Come detto, un buon impianto è anche quello che produce tanto e questo dipende anche dalle sue caratteristiche strutturali: dovranno essere creati spazi per lo svolgimento delle attività che hanno maggiore mercato; dovrà essere realizzata una costruzione piuttosto duttile per poterla adattare alle esigenze dei vari momenti; la struttura dovrà essere funzionale e, possibilmente, bella.

Ebbene, è proprio con riferimento alle caratteristiche dell'impianto che, spesso, gli interessi del costruttore e del gestore non collimano:

- il costruttore ha interesse a costruire quanto più possibile facendo lievitare i costi di costruzione e, quindi, i suoi profitti;
- il costruttore ha interesse ad utilizzare quanto più cemento possibile e a realizzare spazi molto ampi (carissimi da scaldare e difficili da sfruttare nella gestione);
- il costruttore che non deve necessariamente curarsi dei costi di manutenzione dell'impianto (il più delle volte, come detto, è destinato ad uscire dalla compagine quando inizia la fase della gestione) potrà cedere alla tentazione di utilizzare materiali non sempre di ottima qualità per risparmiare sulle forniture.

Inoltre, spesso il costruttore compie banali errori di valutazione che derivano semplicemente dal fatto che egli non ha alcuna esperienza di gestione e, soprattutto, di gestione di una piscina.

E' evidente, allora, che la fase di progettazione (attualmente si stanno predisponendo i progetti preliminari quali documenti di proposta) ha una fondamentale importanza e le scelte tecniche assunte oggi, condizioneranno il buon esito dell'iniziativa per tutto il tempo della gestione.

E' evidente, allora, che il gestore deve avere un ruolo importante nell'assunzione di tali scelte e non può permettersi di soccombere di fronte agli interessi – talvolta divergenti - del costruttore.

Nella fase attuale, inoltre, si predispose il piano economico-finanziario (altro elaborato di gara) che rappresenta, non solo il principale documento attraverso il quale la stazione appaltante valuta la proposta, ma anche il parametro attraverso il quale verificare l'andamento della gestione per tutta la sua durata: anche nella predisposizione del piano economico-finanziario il gestore non può permettersi una posizione di secondo piano.

Se, poi, prendiamo in considerazione le operazioni più complesse nell'ambito delle quali è prevista l'erogazione del cosiddetto "prezzo" da parte della stazione appaltante a favore di chi si sarà aggiudicato l'intervento, i rapporti costruttore - gestore diventano ancora più complicati.

Si pensi a tutti quei casi nei quali la stazione appaltante, a titolo di "prezzo" prevede la cessione, a favore del concessionario, di aree sulle quali costruire, per esempio, box o edifici residenziali.

Naturalmente, il costruttore sarà estremamente interessato a tale tipo di operazioni che gli consentono di ottenere, oltre che i corrispettivi dell'attività di costruzione, anche notevoli profitti derivanti da attività di speculazione immobiliare.

In questo caso, il rischio di soccombenza del gestore è ancora più elevato e ciò per due principali ordini di ragioni: in primo luogo, il costruttore tenderà a sfruttare quanto più possibile l'operazione di speculazione immobiliare di cui l'opera pubblica da realizzare in project financing rappresenta soltanto l'occasione, con il rischio di presentare una proposta che non ottenga la valutazione di pubblico interesse della stazione appaltante (ciò è ovvio nel momento in cui invece di soddisfare il pubblico interesse attraverso l'opera pubblica, si tende a soddisfare l'interesse privato del costruttore).

A ciò si aggiunga che il costruttore, nella fase di redazione del piano economico-finanziario, potrebbe tendere a scaricare anche i costi di costruzione dell'opera privata sui ricavi derivanti dalla gestione dell'opera pubblica: come dire che il povero gestore rischia di dover pagare anche l'opera dalla quale il costruttore trarrà profitti incalcolabili e ciò senza guadagnarci nulla.

Un altro aspetto di fondamentale rilievo è quello che attiene alla regolamentazione dei rapporti tra i membri della compagine del raggruppamento di imprese che intende presentare la proposta.

Infatti, questi soggetti sono destinati ad essere partner per molto tempo ed in relazione ad operazioni molto complesse e che coinvolgono elevati capitali.

I rapporti, quindi, vanno definiti fin da subito per non incorrere in equivoci o, addirittura, prevaricazioni.

Innanzitutto, bisogna stabilire chi fa che cosa e a quali prezzi e, quindi, il preciso ruolo di ciascuno nell'intera operazione.

Bisogna disciplinare in maniera quanto più possibile precisa i rapporti, non solo per la fase iniziale di presentazione della proposta, ma altresì (e soprattutto) per la fase, decisamente più delicata ed impegnativa, successiva alla eventuale aggiudicazione dell'intervento, definendo anche la parte che ciascuno dovrà assumere nella società di progetto che generalmente viene costituita per assumere il ruolo di concessionario, parte che dovrà essere calibrata in funzione degli interessi che, nel tempo, i vari soggetti ripongono nell'iniziativa.

Dovrà essere, quindi, precisamente stabilito in quale misura i soci della società di progetto dovranno partecipare al suo capitale sociale, in quale misura tale partecipazione potrà variare nel tempo e, quindi, con quali poteri tali soci contribuiranno ai fini della nomina delle cariche sociali.

Evidentemente, anche il passaggio della definizione dei rapporti è molto delicato.

In conclusione, dalle sintetiche considerazioni sopra esposte, si può ben desumere come le operazioni di project financing, anche le più piccole e meno articolate, siano sempre e comunque operazioni complesse.

Ciò non toglie che, allo stesso tempo, siano operazioni potenzialmente molto proficue, perlomeno quando sono ben organizzate e ben studiate.

Quando, invece, tutto è lasciato all'improvvisazione (cosa alla quale si è portati in momenti di frenesia come questi) si rischia di fare il cosiddetto "buco nell'acqua", o perchè la proposta, fin da subito, non è giudicata di pubblico interesse, o perchè, anche successivamente alla aggiudicazione, risulta che i calcoli di previsione erano sbagliati e l'operazione, di fatto, non sta in piedi (errori progettuali, errori di calcolo nel piano economico - finanziario ecc.).

Particolare attenzione deve prestarla soprattutto il gestore: questo è un vero e proprio monito che sembra doveroso in virtù di esperienze reali raccontate, appunto, da gestori.

E ciò non solo in quanto il gestore è colui che, come detto, ha sulle spalle la piscina per tutta la durata della concessione quando, ormai, il costruttore si è defilato.

Ma anche perché il gestore, nei rapporti con il costruttore, è decisamente la parte contraente più debole.

Sappiamo tutti che i costruttori hanno da tempo fiutato l'affare nelle finanze di progetto riguardanti piscine e che, per sfruttare questo affare, contattano associazioni/società sportive di cui hanno bisogno al fine di realizzare l'iniziativa.

L'impresa costruttrice con, alle spalle, centinaia di migliaia di euro di capitale e con milioni di euro di fatturato tende ad approfittare della situazione dettando le regole necessarie per determinare l'assetto dell'operazione fin dal momento della presentazione della proposta, prevalendo decisamente sull'associazione/società sportiva che spesso viene, poi, a trovarsi nelle spiacevoli situazioni sopra descritte.

Invero, nell'ambito di project financing per impianti sportivi, il gestore è il vero protagonista e, consapevole della sua posizione, deve far valere il suo interesse che, del resto, coincide con l'interesse pubblico finalizzato al buon esito dell'intervento, per tutta la durata della concessione.

Il segnale che vogliamo lanciare è dovuto al fatto che ci è capitato di dover correre in soccorso di gestori che, "fidandosi" eccessivamente del proprio partner, si sono trovati nelle condizioni di pagare le conseguenze di errori altrui, in buona o mala fede compiuti.

Come si sa, prevenire è meglio che curare.

Con questo, non vogliamo scoraggiare l'assunzione di iniziative che, al contrario, abbiamo sempre sostenuto credendo realmente che rappresentino una innovativa opportunità di successo.

Il nostro obiettivo è quello di agevolare il buon esito delle proposte per dimostrare, a discapito di coloro che sono ancora diffidenti, la bontà di tale strumento.

Tuttavia, è nostro dovere sponsorizzare la finanza di progetto ricordando che si tratta di operazioni complesse nelle quali, quindi, non ci si può semplicemente "avventurare" ma che devono essere predisposte con esperienza e competenza.

Avv. Lorenzo Bolognini