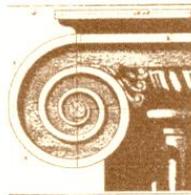


PROGETTO VENTOTENE
PER IL RECUPERO DEL CARCERE DI SANTO STEFANO
Masterplan del progetto integrato per la finalizzazione dello Studio di Fattibilità

Nota metodologica di accompagnamento all'analisi finanziaria della gestione all'anno a regime

31.12.2020



**Associazione
per l'Economia della Cultura**

Il presente rapporto è stato elaborato dall'Associazione per l'Economia della Cultura per conto di INVITALIA S.p.a.

Il gruppo di lavoro dell'Associazione dell'Economia della Cultura è costituito dalla Dott.ssa Elena Alessandrini, dal Prof. Marco Causi e dal Dott. Alessandro F. Leon

INDICE

1. Criteri informativi dell'analisi finanziaria	4
2. Alcune note in breve su governance e altri aspetti istituzionali	9
3. Gli esiti dell'analisi finanziaria in breve	11
4. Ricavi di gestione all'anno a regime	14
4.1 Introiti da attività culturali	14
4.2 Introiti da affitto spazi e ospitalità	14
4.3 Introiti da servizi aggiuntivi	16
4.4 Riepilogo ricavi di gestione	17
5. Costi di gestione all'anno a regime	18
5.1 Personale	18
5.2 Programmazione culturale	18
5.3 Comunicazione, promozione e marketing territoriale	19
5.4 Manutenzione ordinaria e utenze	19
5.5 Altri servizi esternalizzati	20
5.6 Materie prime e/o beni di consumo	21
5.7 Spese staff e organi gestionali	21
5.8 Spese generali e Imposte	21
5.9 Riepilogo costi di gestione	22
6. Risultato di gestione all'anno a regime	23
7. Analisi finanziaria poliennale: dall'avvio del soggetto gestore all'anno a regime	24
7.1 Ricavi di gestione	25
7.2 Costi di gestione	26
7.3 Risultato di gestione	27

1. Criteri informativi dell'analisi finanziaria

L'analisi finanziaria che qui si propone si basa sugli esiti degli studi di fattibilità elaborati dal gruppo di esperti incaricati da Invitalia e dalla Commissaria di Governo Silvia Costa.

I flussi finanziari riguardano il futuro soggetto gestore dell'Ex Carcere di Santo Stefano cui fanno capo gli usi, le funzioni e le attività definite nel *concept* del progetto. Il *Business plan* che ne deriva è indipendente dalla forma giuridica ed istituzionale che assumerà l'ente gestore, la cui identificazione è oggetto del dialogo interistituzionale promosso dalla Commissaria di Governo.

L'esercizio è rivolto ad elaborare il solo conto economico, non lo stato patrimoniale. Il conto economico consente di quantificare la dimensione del sostegno economico futuro atteso dell'ente gestore. Lo Stato patrimoniale sarà elaborato solo dopo aver effettuato la scelta definitiva della forma giuridica dell'ente gestore, pubblica, privata, nonprofit.

Le stime sono di natura parametrica e preliminare: non si dispone di un livello di progettazione definitiva o esecutiva, e allo stato attuale rimangono ipotetici molti aspetti di ordine tecnico, amministrativo, giuridico ed istituzionale.

La natura particolare dell'isola di Santo Stefano, le caratteristiche architettoniche, ingegneristiche e morfologiche dei luoghi, i danni prodotti dall'abbandono, conferiscono al luogo un'unicità che non trova riscontri nel panorama patrimoniale italiano o internazionale. Ne deriva che gli indicatori parametrici impiegati, frutto di un lavoro effettuato su elementi di natura preliminare, per quanto individuati al meglio delle nostre conoscenze, dovranno in futuro essere verificati quando il quadro progettuale evolverà verso un dettaglio più profondo e maggiormente esecutivo.

La natura specifica del progetto impatta anche sulla forma e sull'assetto del soggetto gestore. Le attività che faranno capo a tale organizzazione costituirebbero anch'esse un *unicum*: è un luogo espositivo, ma è anche un luogo di ricerca e di alta formazione, di eventi e di spettacoli dal vivo, di attività convegnistica collegata ai temi di interesse dell'ente, di uno spazio laboratoriale a favore degli studenti delle scuole, di produzione artistica mediante l'istituzione di residenze. Si tratta di un luogo destinato alla promozione e allo stimolo di temi ed argomenti sensibili come i diritti umani, la democrazia, la pace per le giovani generazioni, l'ambiente. La visita è espressione di un' "educazione alla cittadinanza". Visitare o risiedere a Santo Stefano è esperienza ispirante di alti pensieri civili grazie alla forza intrinseca di testimonianza del luogo e alle condizioni di isolamento nella bellezza e nella natura. Lo spazio dell'Ex Carcere è notevole ed è sufficiente a diversificare funzioni ed attività.

Vi è un altro aspetto che attribuisce al progetto una sua ulteriore peculiarità: il progetto è integrato, nel senso che il valore prodotto dalle attività, dalle funzioni e dagli usi impatteranno sia su Ventotene, sia su Santo Stefano. Anche quando nell'Ex Carcere si darà vita ad un soggetto gestore, non sarà possibile distinguere con un livello accettabile di accuratezza, quanto sarà di competenza di Santo Stefano e quanto di Ventotene. Non ha neanche molto senso indicarle, perché se il sistema è integrato la valutazione non andrebbe neanche posta: molte attività troveranno sede in entrambe le isole, i servizi saranno realizzati da persone che dovranno abitare a Ventotene, l'economia collegabile alla filiera culturale – che è turistica e non solo – ricadrà sull'intero sistema isolano. Se le potenziali ricadute sono importanti, ed è altamente prevedibile che sia così, un "grande attrattore" come l'Ex Carcere pone un problema del tutto opposto al dilemma "*cui prodest*": quello della sostenibilità ambientale, economica e sociale di un luogo - le due isole – molto fragile.

L'accesso dall'esterno dell'Ex Carcere è strutturalmente limitato. I vincoli all'accesso derivano dalla tutela dell'area marina e dell'area protetta, dalla dimensione dell'approdo, dalla limitata capacità di fruibilità dei monumenti, dalle condizioni meteorologiche del mare. L'analisi della domanda potenziale in una prospettiva poliennale, cui si riferiscono i "numeri" qui proposti, è coerente con il regime del massimo accesso consentito individuato dagli esperti che è di 280 persone al giorno. Tale limite non va considerato definitivo: si tratta invece di un "valore minimo", una soglia che potrà trovare eventualmente o un suo consolidamento o una probabile e limitata maggiorazione dopo i necessari approfondimenti tecnici e le decisioni conseguenti da parte dei molti responsabili della tutela e della valorizzazione ambientale e culturale dell'area.

L'insularità apporta ulteriori complessità. Oltre all'approdo, mancano le urbanizzazioni primarie come l'acqua e l'energia. Ne consegue che l'insediamento deve poter assicurare, al contempo, un flusso adeguato di servizi (acqua ed energia *in primis*) e la minimizzazione dell'impatto che tali servizi produrrebbero sull'ambiente. Alta tecnologia e

sobrietà dei consumi costituiscono un indirizzo progettuale ben poco retorico fondato su esigenze reali, uno stile che non trova eguali nel resto del patrimonio culturale italiano.

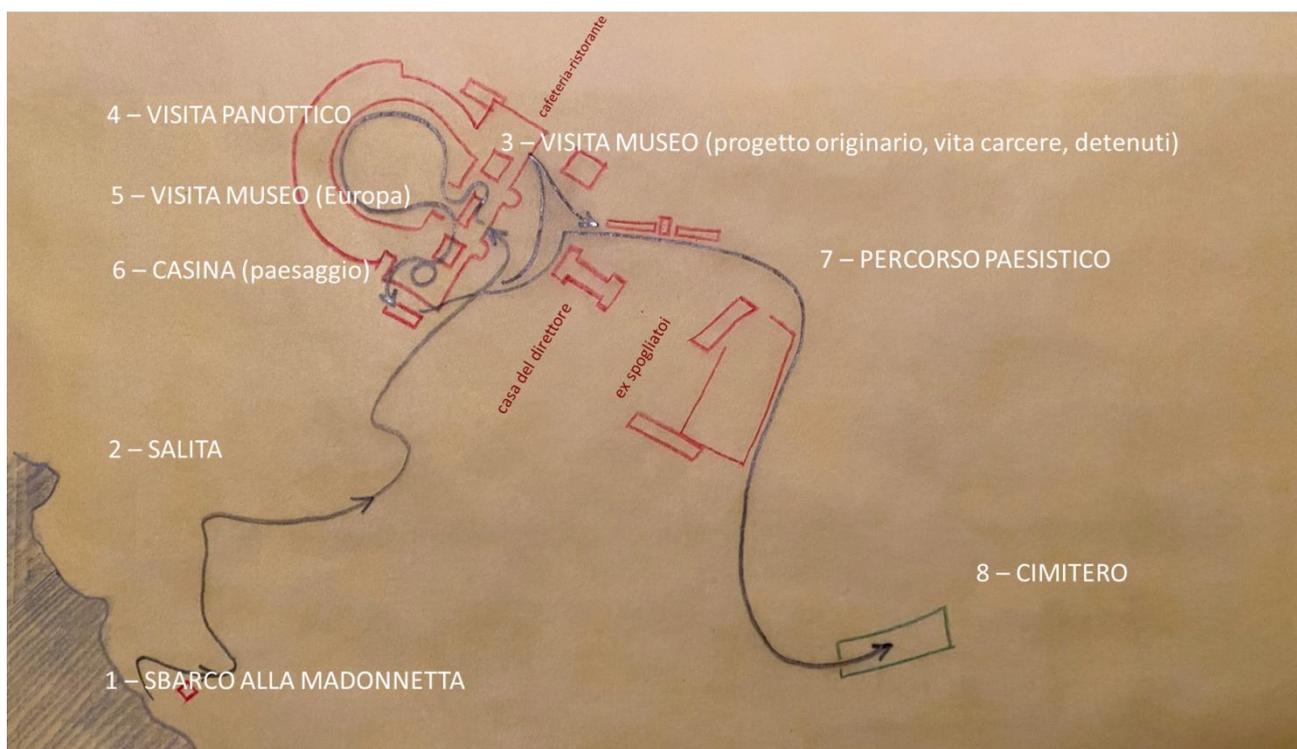
Le stime finanziarie illustrate nel presente documento fanno riferimento a un orizzonte temporale quinquennale con avvio della gestione dell'Ex Carcere da parte del nuovo soggetto gestore nel 2023 ed entrata a regime nel 2026. La costituzione del soggetto gestore avverrà entro la fine del 2022. Si segnala che negli anni precedenti all'avvio del soggetto gestore, ovvero nel biennio 2021-2022, l'Ex Carcere sarà reso visitabile, pur in presenza dei lavori di messa in sicurezza e riqualificazione, secondo le modalità in essere negli scorsi anni (servizi di trasporto e di visita guidata erogati da soggetti convenzionati con il Comune di Ventotene e l'Area Marina Protetta-Riserva Naturale Statale Isole di Ventotene e S. Stefano).

L'accelerazione dei tempi che richiederebbe la costituzione dell'ente gestore sul piano istituzionale, darebbe un ulteriore ed importante fondamento alla sostenibilità all'analisi qui proposta. Infatti, il passaggio del testimone dalla fase Commissariale a quella "ordinaria" avviene nel momento nel quale è massimo lo sforzo per promuovere l'immagine dell'Ex Carcere e più in generale del progetto integrato Ventotene-Santo Stefano verso il pubblico italiano e straniero. È necessario mettere in moto prima possibile una serie di attività di comunicazione, di promozione e di marketing territoriale che popolino le funzioni culturali dell'Isola di Santo Stefano e di Ventotene, ed i primi sforzi vanno indirizzati a promuovere *worldwide* gli "interventi artistici" creati da grandi artisti contemporanei italiani e stranieri nel biennio dei lavori di recupero. L'approccio metodologico al lavoro di recupero si uniforma anche alle più recenti esperienze del MiBAC, che va sotto il nome di "cantiere scuola", ove lavoratori, studenti dell'alte scuole ministeriali e persino i semplici visitatori potranno godere degli spazi dell'Ex Carcere in via di recupero anche durante fase più intensa del restauro degli edifici.

Nelle particolari circostanze ambientali e sociali in cui opera il futuro soggetto gestore dell'Ex Carcere, poiché d'inverno i flussi di visita all'Isola di Ventotene si azzerano e non è realistico ipotizzare che le attività che si insedieranno possano modificare in alcun modo tale stato, si ritiene, ed i conti riflettono tale scelta, di chiudere tutte le attività dell'Ex Carcere ad eccezione della sorveglianza durante i mesi invernali, ed in particolare nei mesi di novembre, dicembre, gennaio e febbraio.

Il business plan che qui si propone si basa sull'ipotesi progettuale sulla quale ha lavorato il gruppo di esperti. Esso prevede il recupero di tutto quanto vi è di proprietà demaniale ed in particolare l'Ex Carcere borbonico, la Casa del Direttore, gli Spogliatoi, i Lavatoi, il Forno, la Casina, il Campo da calcio (Eliporto), le strade e il Cimitero (Fig.1).

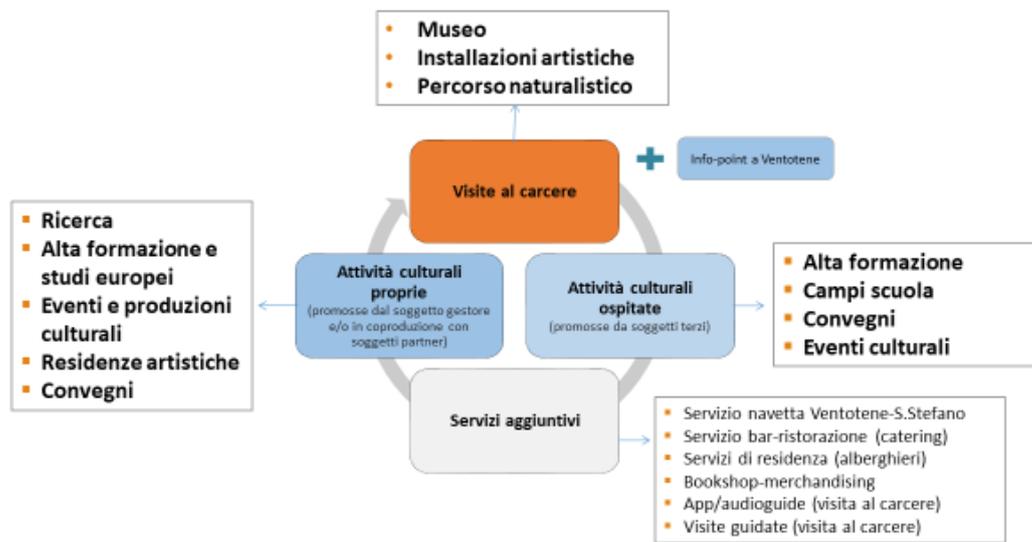
Fig. 1 – Il complesso dell'Ex Carcere di Santo Stefano, principali destinazioni d'uso e percorso di visita



La figura riporta graficamente le destinazioni d'uso e le relative attività che articolano l'offerta futura attesa dell'Ex Carcere. A questa opzione di base sono aggiunte due casine e la chiesa che si trovano sulla Via Giulia, la strada che collega l'Ex Carcere al Cimitero. Vi sarebbe da includere anche la cosiddetta "Grotta", collocata presso lo sbarco della Madonnetta, la cui proprietà è in corso l'accertamento da parte del Comune. Non si terrà conto, invece, dell'ipotesi di estendere le attività del soggetto gestore, come sarebbe invece necessario qualora si intervenisse con un'ulteriore opzione, se si procedesse con l'esproprio totale dell'Isola. Gli usi futuri attesi collegabili alla disponibilità delle aree dell'isola intera e di alcuni altri fabbricati esistenti, come anche ipotizzati negli studi del gruppo di esperti, non saranno presi in esame in questo esercizio.

La Fig.2 riporta graficamente l'elenco delle attività e dei servizi che andranno a comporre lo scenario di valorizzazione del complesso carcerario. Si tratta, come rappresentato, di attività altamente articolate, complesse, alcune di propria produzione, altre invece ospitate e prodotte da altri soggetti con i quali intavolare collaborazioni di medio e lungo termine. Per questi motivi, è difficile distinguere le funzioni di comunicazione da quelle di marketing: la stabilità e la sostenibilità economica e finanziaria dell'Ex Carcere dipende anche dalle capacità del management e più in generale della struttura gestionale di assicurarsi un utilizzo continuo degli spazi che governa, profittando della natura unica dei luoghi, ma tenendo conto anche dei costi più alti determinati dall'insularità e dalla competizione di altre città d'arte di medie e grandi dimensioni.

Fig. 2 – Le principali funzioni d'uso dell'Ex Carcere dell'Isola di Santo Stefano



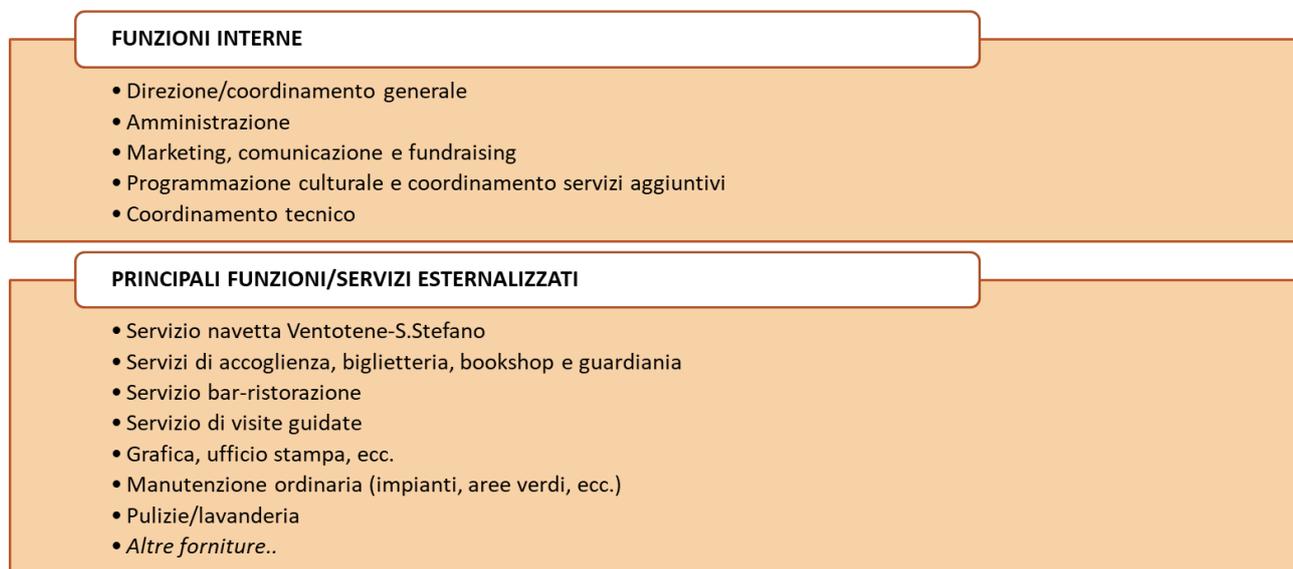
2

La particolarità del progetto sta anche nella proposta di un soggetto gestore che si specializza in due settori, musei e alta formazione. Nella realtà quotidiana, tuttavia, i musei e l'alta formazione sono normalmente presidiati da soggetti ed enti diversi, da organizzazioni pubbliche o private non profit specializzate nell'una o nell'altra. L'associazione di queste due attività è plausibile e tuttavia lo sarebbe ancor di più qualora confluisse tra i soci dell'ente gestore, uno o più soggetti specializzati in questi ambiti. In attesa di trovare una soluzione, che può anche essere individuata successivamente alla creazione del soggetto gestore, nelle prime fasi di vita del progetto si potranno ospitare percorsi formativi o di convegnistica o di spettacolo, per assicurarsi una stabile "legittimità" culturale e istituzionale. Uno dei grandi impegni della Commissaria in questi mesi è stato quello creare una rete di soggetti affini, eccellenti nel campo dei diritti umani, relazioni internazionali, priorità europee ed euro-mediterranee, che sottoscrivano collaborazioni pluriennali tali da dare un connotato preciso sul piano culturale e un parziale stabile riempimento del calendario di residenze, laboratori, spettacoli, convegni.

Il soggetto gestore è stato disegnato perché abbia una forma "leggera", pochi dipendenti fissi, alta esternalizzazione dei servizi, alta flessibilità gestionale. Mentre l'attività museale implica comunque una presenza continuativa di personale, l'attività di formazione richiede poco personale, e nel caso si individuasse un partner specializzato, il fabbisogno gestionale si ridurrebbe. La scelta del modello gestionale leggero è obbligata: il costo finanziario va minimizzato, viste le particolari condizioni operative in cui si opera per le quali l'accesso è limitato, le risorse primarie sono scarse, le condizioni per ottenere un contributo pubblico richiedono la sua minimizzazione. Per questo motivo,

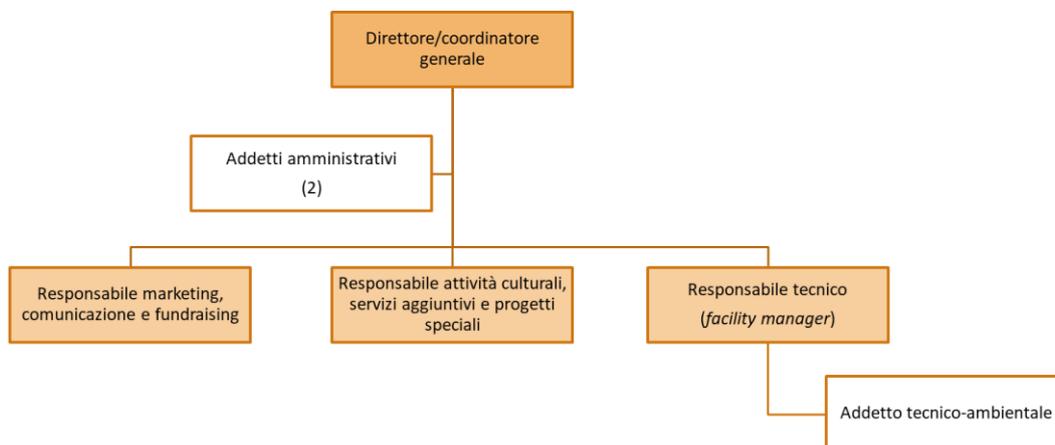
strutturalmente, il soggetto gestore divide le attività principali in due ambiti (Fig.3): le funzioni interne che per la loro criticità richiedono personale fisso e di livello alto; le funzioni da esternalizzare, che attengono vari aspetti delle attività museali, della formazione e delle altre attività, per le quali è necessario andare sul mercato attraverso appalti di servizi.

Fig. 3 – Le principali funzioni gestionali del soggetto gestore



La figura successiva illustra il diagramma funzionale relativo al personale fisso del soggetto gestore. Si tratta nel complesso di 7 persone di cui 5 con ruoli direttivi. Se teniamo conto dei posti di lavoro esternalizzati la stima in unità di lavoro equivalenti è di 49 unità. Nel complesso perciò l'occupazione diretta attività è pari a 56 unità di lavoro.

Fig. 4 – La struttura organizzativa del soggetto gestore



Per raggiungere l'obiettivo minimo atteso dei 40-50 mila visitatori annui sarà fondamentale alimentare l'attenzione a livello nazionale e internazionale verso l'intervento di recupero, mettendo in campo azioni di comunicazione, promozione, marketing territoriale e istituzionale strutturate da adottarsi già in fase di avvio delle progettazioni degli interventi attraverso la struttura commissariale. Il solo bacino dell'Isola di Ventotene appare potenzialmente in grado di garantire al Carcere la maggior parte dei flussi di visita in linea con l'obiettivo minimo fissato (250-280 visitatori per giornata navigabile). Tuttavia appare necessario stimolare una domanda culturale autonoma e rafforzare i flussi di visita nei mesi primaverili e autunnali anche di provenienza da bacini di prossimità (Ischia, Ponza, terraferma). La comunicazione in fase di cantiere potrà puntare su due principali elementi di narrazione tra loro connessi: il recupero del Carcere e la realizzazione degli interventi artistici quali "leva" fondamentale per la costruzione dell'attrattività di S.

Stefano. Successivamente, qualora l'alta formazione fosse regolarmente alimentata, l'attività di marketing si dovrà focalizzare sul museo, sui campi scuola, sulle residenze artistiche sull'ospitalità di eventi e convegni.

Per quanto riguarda l'alta formazione, i corsi di non potranno superare i venti partecipanti (trentenni o oltre) a cui vanno aggiunti – a seconda del prodotto formativo – un tutor, due-tre docenti e un assistente amministrativo. Per quanto riguarda le residenze artistiche sarà necessario allestire dei laboratori, stanze attrezzate per la creazione di opere di vario tipo e materiali. A meno che si intenda rilanciare la vita del carcere nell'era Perucatti - tessitura, fabbro, ecc.- è immaginabile che i laboratori potranno essere impiegati per poesia, musica, danza, teatro, fotografia, cinema, avifauna, botanica, osservazione cetacei e simili. Non si tratta di grandi numeri, e dunque l'esigenza è quella di spazi poco specializzati con minime attrezzature fisse.

L'attività convegnistica sarà più variegata: saranno iniziative concepite attorno ai temi concept e dell'alta formazione; saranno eventi che potranno essere locati a soggetti "coerenti" che ne facciano richiesta a pagamento. A sostegno delle attività prima menzionate, è la funzione di residenzialità. Per l'alta formazione alloggi si prevede almeno 25 camere semplici, tre delle quali più confortevoli e meglio esposte, e trattamento di pensione completa. Queste stesse modalità potrebbero servire per chi frequenterà i laboratori e le residenze artistiche. Per i gruppi scolastici e giovanili si prevede l'alloggio in cameroni fino a un massimo di 40 ragazzi con accesso indipendente, e di almeno due stanze singole per gli adulti accompagnatori. Oltre all'alloggio, negli alloggi per ragazzi è presente lo spazio per riunioni e una cucina attrezzata.

Dunque, il totale delle presenze "notturne" potrebbe raggiungere il numero massimo di 70 unità, con refezione quotidiana per 30/70 persone, cui si aggiungono ovviamente i visitatori e il personale non residente. Con esigenza, come previsto, di aree esterne dove trovarsi a riposare, studiare, ragionare e giocare. Questi stessi spazi possono essere messi a disposizione per iniziative organizzate da stakeholders e associazioni locali.

Infine, gli spettacoli e residenze artistiche. Si sta già lavorando perché nasca un'alleanza con le istituzioni di programmazione e circuitazione della Regione Lazio, della Regione Campania, del MIBACT spettacolo dal vivo, cinema e creatività contemporanea per ospitare le loro attività. È importante sottolineare che le attività di spettacolo organizzate a S. Stefano non saranno finanziate dal soggetto gestore, e perciò non si prevede un budget ad hoc. Si prevede invece un accordo con i circuiti teatrali e musicali del Lazio che, con l'assenso della stessa Regione, propongano un programma annuale di 30 iniziative in loco, forse con anche con modalità festivaliere. Mentre è del tutto credibile che ciò possa avvenire, sarà necessario assicurarsi che con la Regione Lazio si arrivi ad un accordo di sostegno all'ex Carcere che includa questa partita.

Le attività rivolte all'alta formazione, alle residenze artistiche, alla convegnistica devono essere capaci di produrre un flusso di reddito che per definizione non potrà ripagarsi del tutto. Il soggetto gestore, per come è congegnato questo esercizio, oltre alla funzione di fruizione museale che gestisce in proprio, ricava risorse dal servizio navetta e da altre attività (alta formazione, residenze artistiche, convegnistica) attraverso i servizi di vitto e alloggio sull'isola. Dunque, sebbene nello scenario delineato si prevede un budget annuale destinato ad attività culturali di "programmazione propria", il soggetto gestore produce in proprio solo una parte dei contenuti e fa accordi con istituzioni di cultura, di studio e di ricerca che operano in coerenza con i temi culturali ed ambientali dell'Ex Carcere per dare loro una sede e spazi attrezzati negli edifici dell'Isola di Ventotene e di Santo Stefano. Ciò riduce la complessità organizzativa ed aumenta la sostenibilità complessiva del progetto.

2. Alcune note in breve su governance e altri aspetti istituzionali

In seguito ad accordi con la committenza, gli aspetti di governance sono stati momentaneamente sospesi allo scopo di lasciare alla Commissaria di poter agire liberamente secondo quanto richiedesse le particolari e complesse condizioni politiche, economiche e sociali presenti in questo contesto. Tuttavia, l'analisi e la valutazione del progetto in tutte le sue componenti e presuppone non solo e non tanto una conoscenza di rilevanti aspetti giuridici ed istituzionali, quanto una loro prima identificazione anche solo preliminare per l'impatto che tali scelte possono avere sotto i profili finanziari ed economici. Gli argomenti sono due:

1. la governance interistituzionale che si determinerà prima e dopo la creazione del soggetto gestore dell'Ex Carcere;
2. la natura istituzionale del soggetto gestore (forma di gestione, individuazione dei soci fondatori, ecc.).

Non si discuterà di altri elementi giuridicamente molto rilevanti quali:

- la complessa situazione proprietaria dell'Isola, che apparterebbe per la gran parte ad un soggetto privato;
- la gestione degli aspetti urbanistici, dato che il progetto è collocato in specifiche aree protette che vincolano il riutilizzo e la pressione antropica effettiva.
- Le varie forme di servizio e di convenzionamento che si dovrà mettere a fuoco tra il soggetto gestore e il Comune di Ventotene (ad es., il servizio di navetta tra Ventotene e Santo Stefano; gli eventuali accordi per l'info point da localizzare nell'area portuale; la sede degli uffici dell'ente gestore a Ventotene; ecc.).

Il primo punto, la governance interistituzionale, è focalizzato sul processo inter-istituzionale che è attualmente in corso grazie al lavoro della Commissaria di Governo per realizzare il pieno rispetto dei tempi del cronoprogramma e di tutti gli obiettivi previsti dal Contratto Istituzionale di Sviluppo. La Commissaria di Governo Silvia Costa, in pochi mesi, ha raggiunto risultati di grande rilievo. Dopo tre anni di oblio, il progetto è stato completamente rivisto e re-ingegnerizzato grazie anche all'apporto del RUC Giampiero Marchesi e del soggetto attuatore Invitalia. Il successo è tale che ci si augura che questo assetto sia prorogato lungo tutto il periodo di cantiere e comunque almeno alla data di creazione del soggetto gestore.

La Fig.4 riporta sia le funzioni attribuite alla Commissaria di Governo, sia i tavoli di partenariato che si sono dimostrati di grande utilità per migliorare la consapevolezza e il sostegno alla realizzazione del progetto da parte degli enti pubblici coinvolti e degli altri stakeholder.

Fig. 5 - Funzioni della struttura commissariale nella fase "di cantiere"



La novità dell'approccio della Commissaria sta nella capacità di dialogo e coinvolgimento di tutte le categorie di soggetti che potrebbero avere un interesse nella realizzazione del progetto, che sia economico o culturale. Se il progetto aveva sempre catalizzato un interesse da parte di tantissimi esperti ed appassionati, La Commissaria ha cercato in tutti i modi di tenere conto di idee, di aspirazioni, di proposte. Un'altra linea di lavoro della Commissaria è stata quella di lavorare anche attorno alle numerose e potenziali destinazioni d'uso che il progetto ha identificato e che il gruppo di esperti ha ulteriormente raffinato per individuare eventuali altri soggetti che potrebbero diventare un socio o un alleato del futuro soggetto gestore: Università e di centri di ricerca per quanto riguarda l'alta formazione, istituti culturali per l'organizzazione di residenze artistiche, imprese interessate ad attività convegnistiche, associazioni

culturali e ambientali che potrebbero organizzare laboratori ed eventi presso l'Ex carcere. Queste iniziative di dialogo interistituzionale è stato esteso anche ad istituzioni ed enti stranieri, in particolare europei.

Il lavoro della Commissaria non è dunque solo quello di assicurare che il lavoro di progettazione e realizzazione secondo le linee del CIS, ma anche quello di individuare un assetto gestionale che sia in grado di assicurare gli esiti futuri attesi del progetto.

Il secondo punto riguarda il soggetto gestore. Qui si ipotizza la sua nascita a fine 2022. Si ipotizza, inoltre, che le attività siano in larga parte pubbliche e che non potranno trovare una sostenibilità finanziaria attraverso la vendita di prodotti e servizi mercato. Essendo soprattutto (ma non solo) un museo ed un luogo di formazione, il soggetto gestore svolge un servizio pubblico e come tale va finanziato costantemente anche con risorse scaturenti dalla finanza pubblica. Nella Fig.5 è presente un assetto giuridico che prevede la presenza:

- di soggetti pubblici attualmente dominanti, il MiBACT o la Presidenza del Consiglio, la Regione Lazio e il Comune di Ventotene;
- di altre istituzioni pubbliche o private coinvolte nell'organismo gestionale o come socio fondatore o come socio aggiunto specializzati in alta formazione;
- di altre istituzioni private che potrebbero assicurare un sostegno più temporaneo e connesso alle attività individuate nel *concept* del progetto.

Fig. 6 - Ipotesi di composizione del soggetto gestore



Data l'ampiezza di iniziative ed eventi che l'Ex Carcere organizzerà al suo interno, appare opportuna la presenza di un Comitato Scientifico che indirizzi le iniziative in coerenza con il concept ed il futuro Statuto dell'ente gestore.

La forma istituzionale dell'ente gestore qui non è individuata. Sarà compito della Commissaria e degli enti pubblici coinvolti mettere a punto un processo che determini questo risultato. Non cambia molto se il soggetto gestore possa essere un ente nonprofit come una Fondazione (e dunque un ente di diritto privato) o un ente pubblico come un Consorzio. Tale scelta non è indipendente dall'esito del lavoro di scouting che si dovrà realizzare nei prossimi 1-2 anni per identificare eventuali soggetti privati e nonprofit in qualità di soci fondatori o ordinari dell'ente gestore.

Un cronoprogramma degli aspetti di governance è presente al Punto 7 di questa relazione.

3. Gli esiti dell'analisi finanziaria in breve

Come si avrà modo di mostrare più avanti, il calcolo prodotto possiede le seguenti qualità:

1. Il conto economico si basa su un progetto di recupero dell'Ex Carcere attualmente stimato in 70 milioni di euro.
2. L'analisi finanziaria poliennale, comprensivo degli anni di cantiere, fa riferimento a un orizzonte temporale quinquennale con avvio della gestione dell'Ex Carcere da parte del nuovo soggetto gestore nel 2023 ed entrata a regime nel 2026. Il cronoprogramma cui si fa riferimento è riportato al Punto 6 di questa relazione (si veda Fig.3).
3. Il conto economico si basa su una solida analisi della domanda effettiva e potenziale che qui non si ripropone per esteso ed alla quale si rinvia. La domanda appare consistente e sufficiente ad assicurare la fruizione di tutte le attività e i servizi che l'Ex Carcere sarà in grado di realizzare. In estrema sintesi li elenchiamo:
 - **VISITE AL CARCERE**, circa **31.500 visitatori annui**, ai quali si sommano **i visitatori dell'Isola** per altre **4.500 unità annue per un totale di 36.000 unità**. I visitatori diretti all'isola non si recano a visitare il carcere, acquistano solo il viaggio andata/ritorno, e si limitano a fare una passeggiata o a consumare un pasto. Il numero di 36 mila visitatori museali, dei quali **10.715** turisti aggiuntivi, sono coerenti e compatibili con i vincoli di accesso all'area marina ed alla riserva, delle giornate annue effettivamente navigabili e delle caratteristiche tecniche dell'approdo.
 - **EVENTI/SPETTACOLI**, circa **5.400 spettatori paganti annui** stimati su un'ipotesi di 180 spettatori per evento per n. 30 eventi annui.
 - **VISITE GUIDATE**, circa **7.200 utenti annui**, pari a circa il 23% dei visitatori complessivi al carcere.
 - **ALTA FORMAZIONE**, circa **500 utenti annui**, divisi in 25 gruppi l'anno.
 - **GRUPPI SCOLASTICI E ASSOCIATIVI**, circa **800 utenti annui** divisi in 25 gruppi l'anno.
 - **CONVEGNISTICA**, un'ipotesi di 4 convegni l'anno con pernottamento ospiti.

I target dei visitatori dell'ex carcere sono i residenti e i turisti dell'Isola di Ventotene, i residenti e i turisti Isole Pontine e litorale, i cittadini italiani, i turisti europei ed extraeuropei. I target dei fruitori delle altre attività sono gli studenti universitari, i docenti, i ricercatori, i membri delle associazioni giovanili, delle associazioni e dei gruppi religiosi, i gruppi di interesse (ex Partigiani, ex detenuti, ecc.), gli artisti.

4. L'accesso all'Isola è possibile esclusivamente dal Porto di Ventotene. Non si prevede la possibilità che vi siano sbarchi di navi e imbarcazioni, anche di piccole proporzioni e comunque della dimensione massima consentita, da Ischia, da Ponza o dalla terraferma;
5. Le entrate proprie del soggetto gestore sono elevate se rapportate ad altre istituzioni museali o culturali. Tuttavia, nonostante questo buon risultato, le entrate annue non sono in grado di portare i conti in pareggio di bilancio. Si tratta dunque di un servizio pubblico, bisognoso di un contributo pubblico importante, seppur condotto in una logica aziendale tesa all'efficienza e al contenimento dei costi. **Il fabbisogno complessivo a regime raggiungerebbe gli 1,37 milioni di euro l'anno**. Il fabbisogno finanziario annuo potrà essere coperto con:
 - Contributo annuale dei soci pubblici fondatori del soggetto gestore
 - Risorse pubbliche/private straordinarie (progetti europei, fondazioni bancarie, partenariati con istituzioni culturali e di alta formazione, ecc.)
 - Sponsorizzazioni/donazioni da parte di soggetti privati.

La copertura del **fabbisogno finanziario da parte dei soci pubblici** fondatori potrebbe aggirarsi prevedibilmente **attorno a 1 milione di euro**. Oltre questo valore andrebbe poi considerato anche il finanziamento annuo degli spettacoli ed eventi da organizzare sull'Isola, il cui costo non è stato imputato al soggetto gestore. Il valore del fabbisogno è tutt'altro che elevato e va proporzionato con rispetto ai costi di investimento del progetto stimati in 70 milioni di euro.

6. Le entrate proprie del soggetto gestore, pari a circa il 50%, sono elevate rispetto alla generalità delle esperienze gestionali del settore culturale in Italia, per tre motivi: i) perché come tante altre istituzioni (alcune fondazioni in particolare) non prevede gratuità ma solo una riduzione di circa il 30% per alcune categorie (giovani al di sotto dei 26 anni); ii) perché al prezzo del biglietto si aggiunge, come introito per il soggetto gestore, il servizio navetta per la traversata dal porto di Ventotene e ritorno, pari ad un valore ove il rendimento unitario è piuttosto alto e con tariffa unica per tutte le tipologie di utenza. Non è possibile perciò proporre paragoni sensati tra l'Ex Carcere come qui è stato immaginato ed il regime dei musei nazionali o civici; iii) perché il modello prevede che il soggetto gestore incassi interamente le entrate derivanti dai servizi

- aggiuntivi (bar, ristorante, bookshop) i quali saranno acquisiti mediante appalto e non saranno oggetto di concessione in ragione della loro limitata profittabilità;
7. Il risultato economico è basato su una stima della domanda effettiva con soglie di accesso piuttosto basse. Esisterebbe uno spazio per un'eventuale crescita dei flussi se fossero rimossi, o allentati, alcuni vincoli di natura tecnica, ambientale e culturale. Nello studio di fattibilità si è fatto riferimento ad una soglia minima e non si propongono ipotesi incrementali dei flussi oggi difficili da prevedere;
 8. Il basso numero di fruizione complessiva, che tuttavia è compensata da una durata della visita piuttosto lunga, non consente di organizzare servizi "aggiuntivi" (bar, ristoranti, bookshop) attraverso l'istituto della concessione. Al contrario, mediante soluzioni tecnicamente efficaci, è possibile assicurare servizi di catering in grado di soddisfare pienamente le esigenze dei visitatori e di chi occupa le foresterie dell'Ex Carcere, per i quali è necessario stanziare risorse economiche ad hoc;
 9. Il modello organizzativo e gestionale prescelto è "leggero". Il personale interno infatti è formato dalla sola dirigenza e dai responsabili apicali di funzioni gestionali chiave. Il resto del personale, invece, è assicurato da servizi esternalizzati mediante appalti. In questo modo è possibile chiudere i mesi invernali riducendo in modo importante i costi che sarebbero associati invece ad un modello con personale fisso e permanente "all inclusive", come invece è pratica normale per molti musei pubblici statali o civici;
 10. I costi di manutenzione e di energia sono piuttosto alti, ma potrebbero essere minimizzati qualora si adottassero equipaggiamenti e attrezzature innovative tali da rendere del tutto autonomo l'Ex Carcere rispetto all'esterno;
 11. Nel primo triennio di gestione, prima dell'entrata a regime dell'offerta culturale complessiva prevista dallo scenario di valorizzazione, il risultato di gestione del soggetto gestore determina un fabbisogno annuo inferiore al livello a regime e pari ad una media di circa 1 milione di euro annui. Questo risultato deriva dall'esigenza di garantire, ancor prima della conclusione degli interventi di recupero, la fruibilità dell'Ex Carcere (e degli interventi artistici) da parte dei visitatori, una (ridotta) programmazione culturale che nei primi anni avrà luogo prevalentemente nell'isola di Ventotene e l'avviamento (in forma "leggera") dei servizi aggiuntivi previsti dal progetto (bar, ristoranti, bookshop). Ne consegue che il soggetto gestore si doterà sin da subito del personale funzionale alla valorizzazione dell'Ex Carcere e sosterrà la gran parte dei costi di gestione (seppur ridotti rispetto all'anno a regime). Nel percorso di avvio della gestione da parte del futuro soggetto gestore sarà cruciale assicurare sin da subito l'avvio dei servizi di trasporto, accompagnamento, sorveglianza, ecc., essenziali per poter garantire la visita a S. Stefano, anche allo scopo di massimizzare gli effetti delle attività di comunicazione e promozione che saranno intraprese già negli anni precedenti alla costituzione del soggetto gestore.
 12. L'impatto del progetto sull'economia di Ventotene andrebbe valutato sotto il profilo economico e non sotto quello finanziario. Tale impatto sarà stimato successivamente, per mezzo di una apposita analisi costi-benefici. Tuttavia, dal punto di vista finanziario è possibile indicare qualitativamente alcuni impatti prodotti dal progetto per quanto riguarda:
 - **Occupazione, competenze locali e "nuovi residenti" (servizi esternalizzati).** Lo scenario di valorizzazione del Complesso di S. Stefano determinerà l'acquisizione di servizi e professionalità in gran parte locali (oltre 1,2 milione di euro annui di servizi esternalizzati) con un possibile impatto positivo anche in termini di ripopolazione dell'Isola di Ventotene nei mesi non estivi. Si stima che la gestione del Complesso produrrà un'occupazione diretta derivante dai servizi esternalizzati pari a circa 56 unità di lavoro equivalenti (comprensive delle 7 unità previste nell'organico del soggetto gestore);
 - **Offerta culturale di S. Stefano nell'isola di Ventotene (programmazione culturale).** Parte dell'offerta culturale e formativa del Complesso di S. Stefano (eventi, spettacoli, alta formazione, residenze artistiche, convegni, ecc.) si articolerà anche sull'Isola di Ventotene attraverso la collaborazione con le associazioni e organizzazioni locali;
 - **S. Stefano come elemento di qualificazione dell'offerta culturale e turistica esistente di Ventotene (politiche di integrazione dell'offerta).** Mediante appositi accordi, il Complesso di S. Stefano potrà divenire un elemento attrattore aggiuntivo nell'ambito dell'offerta attuale di attività e servizi promossa dagli operatori culturali, turistici e sportivi di Ventotene (integrazione con offerta già esistente di campi scuola, attività culturali e sportive). Specifiche politiche di integrazione dell'offerta con il Comune di Ventotene potranno inoltre riguardare il circuito delle risorse museali, archeologiche e ambientali dell'Isola;
 - **L'impatto turistico aggiuntivo sull'isola di Ventotene (Ventotene "porta di ingresso" per la visita al carcere).** Ventotene costituirà il principale punto di ingresso dei flussi di visita al Complesso carcerario. Questo elemento, sulla base delle previsioni di domanda futura attesa, determinerà un incremento dei

flussi in arrivo a Ventotene (solo in parte di natura escursionistica). L'isola presenta già oggi evidenti segnali di congestionamento nei mesi estivi (durante i quali si superano già oltre 1.600 presenze turistiche giornaliere). È importante perciò evitare il peggioramento eventualmente prodotto dal progetto attraverso apposite politiche di regolamentazione dell'accesso a S. Stefano (visite su prenotazione con massimale giornaliero). Per massimizzare i benefici del progetto è necessario inoltre approntare strategie di comunicazione volte a privilegiare l'attrazione di target non balneari destagionalizzando i flussi nei mesi primaverili e autunnali

4. Ricavi di gestione all'anno a regime

4.1 Introiti da attività culturali

	<i>Anno a regime</i>
	2026
Introiti da attività culturali	412.200
Visite al carcere (biglietto di ingresso)	340.200
Visite guidate	72.000

■ **Visite al carcere (biglietto di ingresso)**

Circa 31.500 visitatori annui corrispondenti a una media di 203 visitatori giornalieri su una stima di un totale di 155 giornate annue navigabili (apertura carcere da marzo a ottobre).

Stima fruitori mensili servizio Visite al carcere (anno a regime)

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Totale visitatori	-	-	1.500	4.000	4.000	5.500	5.500	5.500	4.000	1.500	-	-	31.500
Stima giornate navigabili	-	-	10	20	20	25	25	25	20	10	-	-	155
Stima visitatori giornalieri	-	-	150	200	200	220	220	220	200	150	-	-	203

Parametri tariffari e stima composizione interi/ridotti indicati nella tabella seguente:

Tariffe visite al carcere

Target	Biglietto di ingresso	Stima % interi/ridotti
Intero	12,00 €	70%
Ridotto under 26	8,00 €	30%

■ **Visite guidate**

Circa 7.200 utenti annui, pari a circa il 23% dei visitatori complessivi. Tariffa procapite pari a 10,00 €.

Stima utenti mensili servizio Visite guidate (anno a regime)

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Utenti Visite guidate	-	-	343	914	914	1.257	1.257	1.257	914	343	-	-	7.200

■ **Eventi/spettacoli**

Si segnala che nello scenario finanziario oggetto della presente analisi non si prevedono ricavi (né costi) derivanti dalle attività di spettacolo (o altri eventi) che saranno organizzati presso l'isola di S.Stefano. Questo poiché si ipotizza che tali attività saranno realizzate da soggetti terzi, imprese pubbliche o private di settore, e non dal soggetto gestore. Si segnala tuttavia che questa componente di pubblico che si recherà presso l'isola di S.Stefano genererà ricavi a favore del soggetto gestore per quanto riguarda il servizio navetta e per quanto riguarda alcuni servizi aggiuntivi (ad es., bar, bookshop).

Il pubblico per eventi e spettacoli è stimato complessivamente in n. 5.400 unità sulla base di una previsione di una media di 180 presenze per evento e un numero complessivo di 30 spettacoli annui.

4.2 Introiti da affitto spazi e ospitalità

	<i>Anno a regime</i>
	2026
Introiti da affitto spazi e ospitalità	233.200
Attività di alta formazione	150.000
Gruppi scolastici/associativi	32.000
Convegnistica	31.200
Location set	20.000

■ **Attività di alta formazione (utenti paganti pernottamento e vitto)**

Circa 500 utenti annui tenuto conto di un'ipotesi di 20 paganti per gruppo per 25 gruppi l'anno. Tariffa giornaliera pari a 100,00 € comprensiva di vitto e alloggio. Costo pro capite del soggiorno pari a 300,00 € (ipotesi 3

pernottamenti+vitto per gruppo). Si noti bene che altre iniziative di formazione saranno organizzate dal soggetto gestore ma con sede a Ventotene. Per tali iniziative si prevedono costi ma non ricavi.

Alta formazione con pernottamento a S. Stefano

	parametri
1 pernottamento+vitto	100,00 €
3 pernottamenti+vitto	300,00 €
Totale paganti per gruppo	20
N. gruppi per anno	25
Totale paganti annui	500

Stima utenti mensili servizio Alta formazione con pernottamento a S.Stefano (anno a regime)

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Utenti Alta formazione	-	-	-	83	83	83	83	0	83	83	0	0	500

■ **Gruppi scolastici/associativi (utenti paganti pernottamento)**

Circa 800 utenti annui tenuto conto di una media di 32 paganti per gruppo per 25 gruppi l'anno. Tariffa giornaliera pari a 20,00 €. Costo pro capite del soggiorno pari a 40,00 € (ipotesi 2 pernottamenti). Si segnala che la tariffa assegnata a questa tipologia di utenza non comprende il vitto poiché ai gruppi in oggetto sarà data la possibilità di utilizzo di cucine.

Gruppi scolastici/associativi con pernottamento a S.Stefano

	parametri
1 pernottamento	20,00 €
2 pernottamenti	40,00 €
Totale paganti per gruppo	32
N. gruppi per anno	25
Totale paganti annui	800

Stima utenti mensili servizio Gruppi scolastici/associativi con pernottamento a S.Stefano (anno a regime)

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Utenti Gruppi scolastici/associativi	-	-	100	100	100	100	100	100	100	100	-	-	800

■ **Convegnistica (affitto location + utenti paganti pernottamento e vitto)**

Ipotesi 4 convegni l'anno, tariffa affitto sale per singolo convegno pari 3.000,00 €. Circa 80 paganti annui (20 per convegno) per ospitalità. Tariffa giornaliera ospitalità pari a 120,00 €. Costo pro capite del soggiorno pari a 240,00 € (ipotesi 2 pernottamenti+vitto).

Convegnistica - affitto location + ospitalità

	parametri
Affitto sale per singolo convegno	3.000,00 €
N. convegni per anno	4
1 pernottamento+vitto	120,00 €
2 pernottamenti+vitto	240,00 €
N. ospiti per convegno	20
Totale paganti per anno	80

Stima utenti mensili servizio Convegnistica con pernottamento a S.Stefano (anno a regime)

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Ospiti Convegnistica	-	-	-	-	20	20	-	-	20	20	-	-	80

■ **Location set (set cinematografici, shooting fotografici, altro)**

Ipotesi prudenziale 20.000,00 € annui (possibile ricavo superiore ma non su base annuale).

4.3 Introiti da servizi aggiuntivi

	<i>Anno a regime</i>
	2026
Introiti da servizi aggiuntivi (navetta, bar/ristorante, bookshop)	711.525
Servizio navetta	427.800
Bar	82.350
Ristorante	173.700
Bookshop	27.675

■ Servizio navetta

Per il servizio navetta dall'isola di Ventotene e l'isola di S.Stefano si stima un utenza annua pari a circa 42.800 unità, derivanti da tutte le componenti di utenza dei servizi che saranno offerti presso S.Stefano. Gli introiti del servizio navetta sono stimati sulla base di una tariffa pro capite pari a 10,00 € (a/r).

Stima utenti mensili servizio navetta (anno a regime)

Tipologia di servizio	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Visitatori Carcere	-	-	1.500	4.000	4.000	5.500	5.500	5.500	4.000	1.500	-	-	31.500
Visitatori Isola	-	-	200	600	600	750	775	775	600	200	-	-	4.500
Pubblico Eventi/spettacoli	-	-	0	0	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	0	-	-	5.400
Utenti Alta formazione	-	-	0	83	83	83	83	0	83	83	-	-	500
Gruppi scolastici/associativi	-	-	100	100	100	100	100	100	100	100	-	-	800
Ospiti Convegnistica	-	-	0	0	20	20	0	0	20	20	-	-	80
Totale utenti servizio navetta	-	-	1.800	4.783	5.883	7.533	7.538	7.455	5.883	1.903	-	-	42.780

■ Bar

Circa 25.300 utenti annui, pari al 70% dei visitatori al Carcere (questi ultimi pari a 31.500) e al 60% del pubblico degli eventi e spettacoli che saranno organizzati presso l'isola di S.Stefano da soggetti terzi. Si segnala che il pubblico per eventi e spettacoli è stimato complessivamente in n. 5.400 unità sulla base di una previsione di una media di 180 presenze per evento e un numero complessivo di 30 spettacoli annui. Gli introiti del servizio bar sono stimati sulla base di un parametro di spesa media pro capite pari a 3,00 € per quanto riguarda i visitatori al Carcere e pari a 5,00 € per quanto riguarda il pubblico degli spettacoli.

Servizio Bar

	% utenti	Spesa media procapite
Visitatori Carcere	70%	3,00 €
Pubblico Eventi/spettacoli	60%	5,00 €

Stima utenti mensili servizio Bar (anno a regime)

Tipologia di servizio	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Utenti Bar	-	-	1.050	2.800	3.448	4.498	4.498	4.498	3.448	1.050	-	-	25.290

■ Ristorante

Circa 7.900 utenti annui, pari al 15% dei visitatori al Carcere (questi ultimi pari a 31.500) e al 70% dei visitatori che si ipotizza si recheranno presso S.Stefano per trascorrere del tempo libero senza effettuare la visita al Carcere (questi ultimi stimati in 4.500). Gli introiti del servizio ristorante sono stimati sulla base di un parametro di spesa media pro capite pari a 20,00 € per entrambe le componenti di utenza.

Servizio Ristorante

	% utenti	Spesa media procapite
Visitatori Carcere	15%	20,00 €
Visitatori Isola	70%	20,00 €

Stima utenti mensili servizio Ristorante (anno a regime)

Tipologia di servizio	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Utenti Ristorante	-	-	365	1.020	1.020	1.350	1.368	1.368	1.020	365	-	-	7.875

■ **Bookshop**

Circa 6.100 utenti annui, pari al 15% dei visitatori al Carcere (questi ultimi pari a 31.500) e al 30% dei visitatori che si ipotizza si recheranno presso S.Stefano per trascorrere del tempo libero senza effettuare la visita al Carcere (questi ultimi stimati in 4.500). Gli introiti del servizio bookshop sono stimati sulla base di un parametro di spesa media pro capite pari a 5,00 € per entrambe le componenti di utenza.

Servizio Bookshop		
	% utenti	Spesa media procapite
Visitatori Carcere	15%	5,00 €
Visitatori Isola	30%	5,00 €

Stima utenti mensili servizio Bookshop (anno a regime)

Tipologia di servizio	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Utenti Bookshop	-	-	285	780	780	1.050	1.058	1.058	780	285	-	-	6.075

4.4 Riepilogo ricavi di gestione

	Anno a regime
	2026
RICAVI DI GESTIONE	1.343.425
Introiti da attività culturali	412.200
Introiti da affitto spazi e ospitalità	233.200
Introiti da servizi aggiuntivi (navetta, bar/ristorante, bookshop)	698.025

5. Costi di gestione all'anno a regime

5.1 Personale

	<i>Anno a regime</i>
	2026
Personale	349.383
Direttore e coordinatore generale	100.000
Responsabile marketing, comunicazione e fundraising	47.658
Responsabile attività culturali, servizi aggiuntivi e programmazione culturale	47.658
Responsabile tecnico (<i>facility manager</i>)	47.658
Addetto tecnico-ambientale	35.470
Addetti amministrativi	70.939

■ **Personale**

Costo del personale del soggetto gestore stimato sulla base della dotazione e dei livelli salariali illustrati nella tabella seguente:

Servizio/attività	CCNL Federculture	N. unità per 12 mensilità	Costo azienda annuo*
Direttore e coordinatore generale	Dirigente	1,0	€ 100.000,00
Responsabile marketing, comunicazione e fundraising	Livello Q1	1,0	€ 47.658,18
Responsabile attività culturali, servizi aggiuntivi e programmazione culturale	Livello Q1	1,0	€ 47.658,18
Responsabile tecnico (facility manager)	Livello Q1	1,0	€ 47.658,18
Addetto tecnico-ambientale	Livello C3	1,0	€ 35.469,53
Addetti amministrativi	Livello C3	2,0	€ 70.939,06
Totale		7,0	€ 349.383,15

CCNL Federculture (livelli retributivi dal 01.07.2018)

5.2 Programmazione culturale

	<i>Anno a regime</i>
	2026
Programmazione culturale	175.000
Alta formazione, residenze artistiche, convegnistica - S. Stefano e Ventotene	150.000
Ricerca e documentazione	25.000

■ **Alta formazione, residenze artistiche, convegnistica - S. Stefano e Ventotene**

Ipotesi 10 iniziative annue, costo medio per iniziativa pari a 15.000,00 €.

■ **Ricerca e documentazione**

Ipotesi budget annuo minimo per attività di ricerca e documentazione (archivio) pari 25.000,00 €.

■ **Eventi/spettacoli**

Si segnala che nello scenario finanziario oggetto della presente analisi non si prevedono costi connessi alla programmazione di eventi/spettacoli poiché si ipotizza che tali attività saranno realizzate da soggetti terzi, imprese pubbliche o private di settore, e non dal soggetto gestore.

5.3 Comunicazione, promozione e marketing territoriale

	<i>Anno a regime</i>
	2026
Comunicazione, promozione e marketing territoriale	100.000
Campagne pubblicitarie	50.000
Ufficio stampa, social media, ecc.	30.000
Servizi grafica, video	20.000

■ **Campagne pubblicitarie**

Ipotesi budget di 50.000,00 € annui per acquisto spazi pubblicitari (web, affissioni, altri media).

■ **Ufficio stampa, social media**

Ipotesi n. 2 incarichi annui da 15.000,00 €.

■ **Servizi grafica, video**

Ipotesi n. 2 incarichi annui da 10.000,00 €.

5.4 Manutenzione ordinaria e utenze

	<i>Anno a regime</i>
	2026
Manutenzione ordinaria e utenze	634.129
Manutenzione ordinaria	381.633
Utenze	252.496

■ **Manutenzione ordinaria**

La stima si basa sull'analisi di casi di studio di istituzioni culturali "complesse" e in possesso di un bilancio autonomo, assimilabili al Complesso carcerario di S. Stefano. Sono state selezionate le seguenti istituzioni:

- la Fondazione Musei civici di Venezia: la Fondazione gestisce 11 musei sparsi in città di ogni dimensione, grandi, medi e piccoli. Sono musei di diverso tipo alcuni rinnovati, altri invece più tradizionali. Sono tuttavia tutti a norma, perfettamente climatizzati, monitorati, sorvegliati. Uno standard molto alto che non appare pienamente coerente con il caso del Complesso carcerario di S. Stefano.
- Il Consorzio Venaria Reale: il Consorzio gestisce la Reggia di Venaria Reale, un compound di grandissime dimensioni, il terzo edificio più grande d'Europa dopo Versailles e l'Albergo dei poveri di Napoli. Ovviamente ha una dotazione di impianti proporzionato.
- La Biennale di Venezia con particolare riferimento all'Arsenale di Venezia, per la parte gestita dalla Fondazione. Questo caso appare quello maggiormente coerente con il Complesso carcerario di S. Stefano.

Si è analizzato il costo di manutenzione per le annualità 2018 e 2019 delle tre istituzioni considerate, mediante l'analisi dei relativi bilanci e note integrative. Si è proceduto a selezionare il valore di manutenzione più grande presente nei bilanci annuali delle tre istituzioni e lo si è proporzionato ai mq dei siti rispettivamente gestiti. Il risultato dell'analisi dei tre casi è illustrato nella tabella seguente.

Per la stima dei costi di manutenzione ordinaria di S. Stefano si è fatto riferimento al costo al mq registrato nel caso della Biennale di Venezia. La stima include i costi di manutenzione degli spazi esterni.

Bilanci di Fondazioni – calcolo parametro % della manutenzione ordinaria

	Fondazione Musei civici di Venezia	Consorzio Venaria Reale	Biennale di Venezia
Dimensioni in mq aree coperte	48.000,00	80.000,00	30.780,00
Costi manutenzione	1.465.275,00	1.365.550,00	870.124,00
Costo al mq	30,53	17,07	28,27
Dimensione ex carcere	13.500	13.500	13.500
CM Santo Stefano	412.108,59	230.436,56	381.633,33

Fonti: Bilanci e note integrative relative all'anno 2019 per Fondazione Musei Civici di Venezia e Biennale di Venezia e all'anno 2018 per il Consorzio di Venaria Reale.

■ **Utenze**

Stima Invalitalia ridotta di 1/3 tenuto conto del periodo di effettiva apertura del Complesso carcerario (8 mesi l'anno).

5.5 Altri servizi esternalizzati

	<i>Anno a regime</i>
	2026
Altri servizi esternalizzati	1.172.801
Servizio navetta Ventotene-S.Stefano	199.640
Servizio visite guidate	60.000
Servizio guardiania e accoglienza	263.306
Servizio bar e ristorante	370.695
Servizi pulizia	264.160
Servizi lavanderia	5.000
Realizzazione e fornitura app/audioguide (ammortamento)	5.000
Sistema di prenotazione/prevendita (ammortamento)	5.000

■ **Servizio navetta Ventotene-S.Stefano (costo appalto)**

Ipotesi 1.400 uscite annue tratta Ventotene-S. Stefano a/r per il trasporto dei visitatori e degli altri utenti (il monte-uscite è stato calcolato considerando l'ipotesi di utilizzo di imbarcazioni con capienza di 30 passeggeri). Costo-uscita pari a 140,00 € (comandate, 2 unità di bordo, carburante e ammortamento altri costi).

■ **Servizio visite guidate (costo appalto)**

Ipotesi 1.200 uscite annue (il monte-uscite è stato calcolato considerando gruppi di 6 visitatori in media e tenuto conto della stima del flusso annuo di utenti pari a 7.200 unità). Costo uscita pari a 50,00 € (compensi guida).

■ **Servizi guardiania e accoglienza (costo appalto)**

Ipotesi fabbisogno n. 14 addetti per 8 mesi di impiego l'anno con funzioni e livelli retributivi illustrati nella tabella seguente.

Personale esternalizzato (servizi guardiania e accoglienza)

Servizio/attività	CCNL Federculture	N. unità	Costo azienda annuo	Costo azienda 8 mesi
Addetti biglietteria/bookshop (S. Stefano)	Livello B1	2,0	€ 58.611,84	€ 39.074,56
Addetti accoglienza (S.Stefano)	Livello B1	2,0	€ 58.611,84	€ 39.074,56
Addetti info-point (Ventotene)	Livello B1	2,0	€ 58.611,84	€ 39.074,56
Addetti alla custodia/vigilanza (S. Stefano)	Livello A1	8,0	€ 219.123,30	€ 146.082,20
Totale		14,0	€ 394.958,82	€ 263.305,88

CCNL Federculture (livelli retributivi dal 01.07.2018)

■ **Servizio bar e ristorante (costo appalto)**

Il costo di appalto per il servizio ristorante è stato stimato sulla base di un parametro di "costo per pasto" pari a 25,00 € applicato all'utenza attesa con riferimento ai target considerati nella stima dei relativi ricavi (visitatori al Carcere e visitatori all'isola, secondo le % di utenza illustrate in precedenza) ai quali si aggiungono gli utenti delle attività di alta formazione ai quali saranno erogati n. 2 pasti + colazione (inclusi nella tariffa applicata). A tali costi si aggiunge una stima parametrica del costo dell'appalto del servizio bar calcolato applicando un parametro di "costo del venduto" pari al 120% agli introiti attesi.

■ **Servizio pulizia (costo appalto)**

Ipotesi costo di 20,00€ al mq calcolata sul totale superfici coperte.

■ **Servizio lavanderia**

Ipotesi costo pari a 5.000,00€ annui per il trattamento dei materiali (biancheria) connessi ai servizi di ospitalità presso l'isola di S.Stefano, tenuto conto di un'utenza di circa 600 unità l'anno (alta formazione, residenze e ospiti convegnistica). È stata esclusa dalla stima l'utenza dei gruppi scolastici/associativi che si ipotizza si rechi presso l'isola "automunita" di tali materiali.

■ **Realizzazione e fornitura app/audio guide**

Ammortamento su 5 anni di un costo complessivo pari 25.000,00 €.

■ **Sistema di prenotazione/prevendita**

Ammortamento su 5 anni di un costo complessivo pari 25.000,00 €.

5.6 Materie prime e/o beni di consumo

	<i>Anno a regime</i>
	2026
Materie prime e/o beni di consumo	26.263
Merce bookshop	21.263
Altri beni di consumo	5.000

■ **Merce bookshop**

Costo merce a carico del soggetto gestore (non incluso nell'appalto per la gestione del servizio). Costo della merce stimato secondo un parametro di "costo del venduto" pari al 70% applicato agli introiti attesi del bookshop.

■ **Altri beni di consumo**

Ipotesi minima di fabbisogno beni di consumo (cancelleria, dotazioni servizi igienici, ecc.).

5.7 Spese staff e organi gestionali

	<i>Anno a regime</i>
	2026
Spese staff e organi gestionali	50.000
Spese per il funzionamento degli organi gestionali	10.000
Spese trasferta staff (direttore e responsabili)	40.000

■ **Spese per il funzionamento degli organi gestionali**

Ipotesi spese per copertura trasporto, vitto e alloggio degli organi gestionali (Cda, ecc.) del soggetto gestore. Ipotesi 4/5 riunioni annue per un costo medio pari a 2.000,00/2.500,00 €.

■ **Spese trasferta staff (direttore e responsabili)**

Ipotesi spese copertura trasporto, vitto e alloggio del personale interno della Fondazione, circa 5.700,00 € annui per ciascuna unità (totale n. 7 unità).

5.8 Spese generali e Imposte

	<i>Anno a regime</i>
	2026
Spese generali (7,5%)	188.068
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate (IRAP 5,12%)	17.888

■ **Spese generali**

Parametro di spese generali pari al 7,5%.

■ **Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate**

IRAP al 5,12% applicata al costo del personale.

5.9 Riepilogo costi di gestione

	<i>Anno a regime</i>
	2026
COSTI DI GESTIONE	2.713.532
Personale	349.383
Programmazione culturale	175.000
Comunicazione, promozione e marketing territoriale	100.000
Manutenzione ordinaria e utenze	634.129
Altri servizi esternalizzati	1.172.801
Materie prime e/o beni di consumo	26.263
Spese staff e organi gestionali	50.000
Spese generali (7,5%)	188.068
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate (IRAP 5,12%)	17.888

6. Risultato di gestione all'anno a regime

	<i>Anno a regime</i>
	2026
RICAVI DI GESTIONE	1.343.425
Introiti da attività culturali	412.200
Visite al carcere (biglietto di ingresso)	340.200
Visite guidate	72.000
Introiti da affitto spazi e ospitalità	233.200
Attività di alta formazione	150.000
Gruppi scolastici/associativi	32.000
Convegnistica	31.200
Location set	20.000
Introiti da servizi aggiuntivi (navetta, bar/ristorante, bookshop)	698.025
Servizio navetta	427.800
Bar	82.350
Ristorante	157.500
Bookshop	30.375
COSTI DI GESTIONE	2.713.532
Personale	349.383
Direttore e coordinatore generale	100.000
Responsabile marketing, comunicazione e fundraising	47.658
Responsabile attività culturali, servizi aggiuntivi e programmazione culturale	47.658
Responsabile tecnico (<i>facility manager</i>)	47.658
Addetto tecnico-ambientale	35.470
Addetti amministrativi	70.939
Programmazione culturale	175.000
Alta formazione, residenze artistiche, convegnistica - S. Stefano e Ventotene	150.000
Ricerca e documentazione	25.000
Comunicazione, promozione e marketing territoriale	100.000
Campagne pubblicitarie	50.000
Ufficio stampa, social media, ecc.	30.000
Servizi grafica, video	20.000
Manutenzione ordinaria e utenze	634.129
Manutenzione ordinaria	381.633
Utenze	252.496
Altri servizi esternalizzati	1.172.801
Servizio navetta Ventotene-S.Stefano	199.640
Servizio visite guidate	60.000
Servizio guardiania e accoglienza	263.306
Servizio bar e ristorante	370.695
Servizi pulizia	264.160
Servizi lavanderia	5.000
Realizzazione e fornitura app/audioguide (ammortamento)	5.000
Sistema di prenotazione/prevendita (ammortamento)	5.000
Materie prime e/o beni di consumo	26.263
Merce bookshop	21.263
Altri beni di consumo	5.000
Spese staff e organi gestionali	50.000
Spese per il funzionamento degli organi gestionali	10.000
Spese trasferta staff (direttore e responsabili)	40.000
Spese generali (7,5%)	188.068
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate (IRAP 5,12%)	17.888
RISULTATO DI GESTIONE/Fabbisogno finanziario annuo	-1.370.107

7.1 Ricavi di gestione

Nel triennio precedente all'anno a regime saranno attivati i servizi di visita al carcere (sia in forma autonoma sia con visita guidata), saranno già attivi i servizi di bar/ristorante e bookshop seppur in forma "leggera", sarà già prevista l'ospitalità per attività di alta formazione, gruppi scolastici/associativi, mentre non si prevede la possibilità di ospitare attività di convegnistica (per questa attività si dovrà attendere il completamento di tutti gli interventi di rifunzionalizzazione del complesso carcerario), o set cinematografici o di altra natura.

Ne consegue una stima di entrate derivante in larga parte dalle visite al carcere (autonome e con guida) e dai servizi aggiuntivi secondo i medesimi parametri di propensione al consumo e spesa media illustrati per l'anno a regime).

	<i>Avvio soggetto gestore</i>			<i>Anno a regime</i>	
	2023	2024	2025	2026	2027
RICAVI DI GESTIONE	661.669	792.712	923.755	1.343.425	1.343.425
Introiti da attività culturali	215.914	268.257	320.600	412.200	412.200
Visite al carcere (biglietto di ingresso)	178.200	221.400	264.600	340.200	340.200
Visite guidate	37.714	46.857	56.000	72.000	72.000
Introiti da affitto spazi e ospitalità	91.000	91.000	91.000	233.200	233.200
Attività di alta formazione	75.000	75.000	75.000	150.000	150.000
Gruppi scolastici/associativi	16.000	16.000	16.000	32.000	32.000
Convegnistica	0	0	0	31.200	31.200
Location set	0	0	0	20.000	20.000
Introiti da servizi aggiuntivi (navetta, bar/ristorante, bookshop)	354.755	433.455	512.155	698.025	698.025
Servizio navetta	216.100	262.100	308.100	427.800	427.800
Bar	41.130	49.530	57.930	82.350	82.350
Ristorante	81.700	102.100	122.500	157.500	157.500
Bookshop	15.825	19.725	23.625	30.375	30.375

Stima utenti per tipologia di servizio

	<i>Avvio soggetto gestore</i>			<i>Anno a regime</i>	
	2023	2024	2025	2026	2027
Visitatori Carcere	16.500	20.500	24.500	31.500	31.500
Visitatori Isola	2.300	2.900	3.500	4.500	4.500
Utenti Visite Guidate	3.771	4.686	5.600	7.200	7.200
Pubblico Eventi/spettacoli	2.160	2.160	2.160	5.400	5.400
Utenti Alta formazione	250	250	250	500	500
Gruppi scolastici/associativi	400	400	400	800	800
Ospiti Convegnistica	-	-	-	80	80

7.2 Costi di gestione

Nel triennio precedente all'anno a regime, il soggetto gestore dovrà garantire, ancor prima della conclusione degli interventi di recupero:

- la fruibilità dell'Ex Carcere (e degli interventi artistici) da parte dei visitatori e l'avviamento (in forma "leggera") dei servizi aggiuntivi;
- la programmazione di attività culturali (alta formazione, residenze, ecc.) che nei primi anni avranno luogo prevalentemente nell'isola di Ventotene;
- l'avvio delle attività di comunicazione, promozione e marketing territoriale pur in forma meno intensa rispetto a quanto previsto a regime;
- la manutenzione ordinaria degli edifici, del verde, ecc. che nel primo triennio si stima possa essere limitata per crescere gradualmente fino al valore di regime tenuto conto della previsione di uso ridotto dei luoghi (per la medesima ragione si stima che nel primo triennio i costi per utenze siano inferiori all'anno a regime).

Infine, il soggetto gestore si doterà sin da subito del personale (interno) funzionale alla valorizzazione dell'Ex Carcere e darà avvio a tutti i servizi esternalizzati previsti (servizio navetta, visite guidate, catering, ecc.), pur in forma ridotta, ad eccezione del servizio di guardiania e accoglienza per il quale si prevede fin da subito una dotazione "a regime".

	Avvio soggetto gestore			Anno a regime	
	2023	2024	2025	2026	2027
COSTI DI GESTIONE	1.622.693	1.831.481	1.987.825	2.713.532	2.713.532
Personale	349.383	349.383	349.383	349.383	349.383
Programmazione culturale	100.000	100.000	100.000	175.000	175.000
Alta formazione, residenze artistiche, convegnistica - S. Stefano e Ventotene	75.000	75.000	75.000	150.000	150.000
Ricerca e documentazione	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Comunicazione, promozione e marketing territoriale	60.000	60.000	70.000	100.000	100.000
Campagne pubblicitarie	30.000	30.000	35.000	50.000	50.000
Ufficio stampa, social media, ecc.	15.000	15.000	20.000	30.000	30.000
Servizi grafica, video	15.000	15.000	15.000	20.000	20.000
Manutenzione ordinaria e utenze	190.239	317.065	317.065	634.129	634.129
Manutenzione ordinaria	114.490	190.817	190.817	381.633	381.633
Utenze	75.749	126.248	126.248	252.496	252.496
Altri servizi esternalizzati	729.142	793.808	924.514	1.172.801	1.172.801
Servizio navetta Ventotene-S.Stefano	100.847	122.313	143.780	199.640	199.640
Servizio visite guidate	31.429	39.048	46.667	60.000	60.000
Servizio guardiania e accoglienza	263.306	263.306	263.306	263.306	263.306
Servizio bar e ristorante	188.981	224.561	260.141	370.695	370.695
Servizi pulizia	132.080	132.080	198.120	264.160	264.160
Servizi lavanderia	2.500	2.500	2.500	5.000	5.000
Realizzazione e fornitura app/audioguide (ammortamento)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Sistema di prenotazione/prevendita (ammortamento)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Materie prime e/o beni di consumo	14.078	16.808	21.538	26.263	26.263
Merce bookshop	11.078	13.808	16.538	21.263	21.263
Altri beni di consumo	3.000	3.000	5.000	5.000	5.000
Spese staff e organi gestionali	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Spese per il funzionamento degli organi gestionali	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Spese trasferta staff (direttore e responsabili)	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Spese generali (7,5%)	111.963	126.530	137.437	188.068	188.068
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate (IRAP 5,12%)	17.888	17.888	17.888	17.888	17.888

7.3 Risultato di gestione

Il risultato di gestione del soggetto gestore evidenzia un fabbisogno finanziario pari a circa 1 milione di euro annui nel primo triennio (con andamento crescente) e pari a 1,37 milioni di euro a regime.

	<i>Avvio soggetto gestore</i>			<i>Anno a regime</i>	
	2023	2024	2025	2026	2027
RICAVI DI GESTIONE	661.669	792.712	923.755	1.343.425	1.343.425
Introiti da attività culturali	215.914	268.257	320.600	412.200	412.200
Introiti da affitto spazi e ospitalità	91.000	91.000	91.000	233.200	233.200
Introiti da servizi aggiuntivi (navetta, bar/ristorante, bookshop)	354.755	433.455	512.155	698.025	698.025
COSTI DI GESTIONE	1.622.693	1.831.481	1.987.825	2.713.532	2.713.532
Personale	349.383	349.383	349.383	349.383	349.383
Programmazione culturale	100.000	100.000	100.000	175.000	175.000
Comunicazione, promozione e marketing territoriale	60.000	60.000	70.000	100.000	100.000
Manutenzione ordinaria e utenze	190.239	317.065	317.065	634.129	634.129
Altri servizi esternalizzati	729.142	793.808	924.514	1.172.801	1.172.801
Materie prime e/o beni di consumo	14.078	16.808	21.538	26.263	26.263
Spese staff e organi gestionali	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Spese generali (7,5%)	111.963	126.530	137.437	188.068	188.068
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate (IRAP 5,12%)	17.888	17.888	17.888	17.888	17.888
RISULTATO DI GESTIONE/Fabbisogno finanziario annuo	-961.024	-1.038.769	-1.064.070	-1.370.107	-1.370.107