

DOTT. ANTONIO PALMA (1911-1990)

DOTTORI COMMERCIALISTI E REVISORI LEGALI

PROF. DOTT. ANGELO PALMA

*ASSOCIATO DI ECONOMIA AZIENDALE
NELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO*

DOTT. ROBERTO DE TOMASI

DOTT. SANDRO LITIGIO

DOTT. SSA VALERIA GREGORIO

PROF. DOTT. GIULIO PALMA

*PROFESSORE A CONTRATTO DI ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE NELL'UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA*

DOTT. SSA VALENTINA GHIGLIONE

DOTT. SSA ANNA MARIA FUSI

OF COUNSEL

PROF. AVV. FRANCESCO TESAURO

*ORDINARIO DI DIRITTO TRIBUTARIO
NELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA*

DOTT. ALESSIO TESAURO

Piano economico-finanziario del Centro Sportivo Renato Rossi in Casnate con Bernate

L'oggetto e la finalità dell'incarico nel contesto normativo di riferimento

In data 12.03.2019 con determina n. 80, l'Amministrazione Comunale di Casnate con Bernate ha conferito allo Studio Palma, nella persona del dott. Giulio Palma (di seguito anche “*scrivente*”), con ufficio in Como, via Rezzonico n. 61 e in Milano, via S. Sofia 21, l'incarico di predisporre il “*Piano Economico Finanziario del Centro Sportivo Comunale “Renato Rossi” al fine di accertare l'equilibrio economico-finanziario dell'investimento e della connessa gestione, in funzione sia degli introiti previsti sia dei costi di gestione stimati*”.

Il piano economico-finanziario (di seguito anche “*P.E.F.*”) ha quale oggetto l'attività di gestione del Centro Sportivo “Renato Rossi” (di seguito anche “*Centro Sportivo*”) ed è redatto nel contesto ed in funzione della formulazione di proposta di convenzione per l'affidamento in concessione del *Centro Sportivo* con annessa attività commerciale di bar-ristoro (di seguito anche “*Progetto*” o “*Iniziativa*”).

Il *P.E.F.* si propone di accertare, con riferimento al *Progetto*, la sussistenza di condizioni di equilibrio economico e finanziario, nella prospettiva di fornire ai soggetti interessati informazioni utili per la predisposizione delle relative offerte.

Per le finalità connesse allo svolgimento dell’incarico, lo *scrivente* ha analizzato i seguenti documenti:

- Delibera della Giunta Comunale n. 37 del 28.03.2019 con oggetto “Approvazione schema di convenzione per l’affidamento in concessione del centro sportivo comunale “Renato Rossi” con annessa attività commerciale di bar-ristoro e approvazione allegato piano delle manutenzioni a carico del nuovo gestore”;
- Convenzione per l’affidamento in concessione del centro sportivo comunale “Renato Rossi” con annessa attività commerciale di bar-ristoro;
- Piano delle manutenzioni del Centro Sportivo Renato Rossi -Allegato A- (di seguito anche “*Piano delle Manutenzioni*”);
- Perizia di stima del complesso “Centro sportivo comunale Renato Rossi” di proprietà del Comune di Casnate con Bernate, redatta dall’arch. Carlo Pirovano con data 11 ottobre 2018;
- Progetto esecutivo di riqualificazione del Centro sportivo comunale Renato Rossi approvato con delibera della Giunta Comunale n. 3 del 24.01.2019 (di seguito anche “*Progetto Esecutivo*”);
- Contratto per appalto di lavori attivazione di partenariato pubblico-privato, mediane proposta di locazione finanziaria di opera pubblica ex art. 183 comma 15 e 16 del D.Lgs n. 50/2016 avente ad oggetto la progettazione definitiva ed esecutiva, la realizzazione e la manutenzione per 20 anni dell’intervento di Riqualificazione del Centro Sportivo Comunale, da realizzarsi nel Comune di Casnate con Bernate (Co)”, repertorio n. 1262 del 03.12.2018;
- Attivazione di partenariato pubblico-privato mediane proposta di opera pubblica art. 183 comma 15 e 16 e 187 del D.Lgs n. 50/2016 avente ad oggetto la progettazione definitiva ed esecutiva, la realizzazione e la manutenzione per 20 anni dell’intervento di Riqualificazione del Centro Sportivo Comunale, da realizzarsi nel Comune di Casnate con Bernate (Co)”, repertorio n. 1262, del 03.12.2018;
- Delibera della Giunta Comunale n. 159 del 10.11.2011 con oggetto “Approvazione nuove tariffe praticate dal concessionario per l’utilizzo del centro sportivo comunale R. Rossi” e delibera della Giunta Comunale n. 126 del 22.10.2015 con oggetto “Approvazione adeguamento tariffe praticate dal concessionario per l’utilizzo del centro sportivo comunale R. Rossi” (di seguito anche “*Delibere*”);
- Delibera della Giunta Comunale n. 22 G.C. del 21.02.2019 con oggetto “Presa d’atto dell’aggiornamento della relazione istruttoria per l’affidamento in concessione del

servizio pubblico locale di rilevanza economica "gestione dell'impianto sportivo Renato Rossi" – ex art. 34, comma 20, del D.L. 179/2012 convertito in L. 229/2012".

Nello svolgimento dell'incarico lo *scrivente* ha altresì avuto colloqui con l'Amministrazione Comunale.

La Relazione è strutturata secondo il seguente ordine espositivo:

1. Caratteristiche del *Centro Sportivo*
2. La normativa e gli atti di riferimento
3. Il contesto socioeconomico di riferimento e l'attività sportiva in Italia
 - 3.1. Aspetti demografici e statistici
 - 3.2. Lo sport in Italia
 - 3.3. Le prospettive del *Centro Sportivo*
4. Lo schema concessorio
 - 4.1. Oggetto della concessione
 - 4.2. Il modello della concessione
 - 4.3. La durata della concessione
 - 4.4. Il canone versato dal concedente
5. Il piano economico-finanziario
 - 5.1. Le previsioni economiche
 - 5.2. Le previsioni patrimoniali e finanziarie
6. I giudizi conclusivi in ordine all'equilibrio economico e finanziario
7. Conclusioni

1. Caratteristiche del *Centro Sportivo*

Il *Centro Sportivo* oggetto del *P.E.F.*, edificato negli anni Ottanta, insiste su un lotto di 44.463 mq. ed è attualmente in disuso.

All'esito dei lavori di riqualificazione previsti nel *Progetto Esecutivo* (che termineranno presumibilmente nel settembre 2019), il Centro Sportivo risulterà completamente rinnovato e dotato dei seguenti impianti/aree:

- campo da calcio a 11 giocatori in erba naturale (regolamentare);
- campo da calcio a 11 giocatori in erba sintetica (non omologato per attività agonistica);
- n. 2 campi polivalenti coperti per tennis/calciotto (5 giocatori);
- n. 1 campo polivalente scoperto per tennis/calciotto (5 giocatori);

- n. 2 campi scoperti per paddle;
- n. 1 campo polivalente scoperto per pallavolo/pallacanestro;
- campo da beach volley;
- pista di atletica leggera;
- campo da bocce;
- area gioco per bambini;
- percorso vita.

Completano la struttura: locale ad uso bar con relativi servizi igienici, spogliatoi (uomo-donna) con relativi servizi e docce e tribuna spettatori.

Per ulteriori approfondimenti sulle caratteristiche del *Centro Sportivo* lo scrivente rimanda al *Progetto Esecutivo*.

2. La normativa e gli atti di riferimento

Il procedimento di affidamento della gestione fa riferimento all’intera parte terza del d.lgs. n.° 50/2016 (cd. *Codice Delrio*).

La gara avrà ad oggetto la gestione funzionale ed economica del *Centro Sportivo*.

3. Il contesto socioeconomico di riferimento e l’attività sportiva in Italia

3.1. Aspetti demografici e statistici

In ordine al contesto di riferimento, rilevano in particolare gli indicatori demografici e di distribuzione della popolazione residente a Casnate con Bernate e nei comuni limitrofi privi di Centri Sportivi, in quanto tali profili definiscono il potenziale bacino di gravitazione del *Centro Sportivo*.

La popolazione residente nel Comune di Casnate con Bernate al 31 Dicembre 2018 è pari a 4.974 abitanti. Circa il 74% della popolazione residente si colloca nella fascia di età compresa tra 7 e 65 anni.

Il reddito medio dei residenti in Comune di Casnate con Bernate è pari ad € 25.575 ed è più elevato della media italiana (€ 20.299) e della media della Lombardia (€ 24.005) - (Fonte Istat 2014).

I dati riferiti alla popolazione residente nei Comuni confinanti privi di Centri Sportivi con caratteristiche simili al Centro Sportivo “Rossi Renato” (alla data del 1° gennaio 2018) sono i seguenti: Fino Mornasco, 9.865 abitanti – Cucciago, 3.393 abitanti - Luisago, 2.752 abitanti – Senna Comasco, 3.184 abitanti.

Nell’immagine che segue è evidenziata la collocazione del *Centro Sportivo* di Casnate con Bernate rispetto al possibile bacino di utenza.

Immagine 1. Collocazione geografica del *Centro Sportivo*



L’unico effettivo competitor nell’area geografica sopra evidenziata, considerando la tipologia di struttura, la varietà dei servizi offerti e le relative tariffe, è rappresentato dal Centro Sportivo sito nel Comune di Grandate.

Nella tabella che segue è riportato il bacino di utenza potenziale del *Centro Sportivo*, definito dal numero degli abitanti di Casnate con Bernate e dei comuni limitrofi con distanza da percorrere non superiore a 10 chilometri privi di Centri Sportivi comparabili.

Tabella 1. Bacino di utenza potenziale del *Centro Sportivo*

Comuni confinanti	Abitanti (01.01.2018)	Distanza da percorrere	Tempo medio di percorrenza (minuti)
Casinate con Bernate	4.943	0 km	-
Fino Mornasco	9.865	2,4 km	3
Luisago	2.752	2,6 km	3
Cucciago	3.393	5,0 km	6
Senna Comasco	3.184	5,2 km	7
Cassina Rizzardi	3.351	4,0 km	5
Vertemate con Minoprio	4.162	5,2 km	7
Cadorago	7.979	5,5 km	8
Villa Guardia	8.041	5,7 km	9
Montano Lucino	5.240	7,7 km	12
Capiago Intimiano	5.516	8,7 km	15
Lipomo	5.946	8,8 km	16
Como	83.320	8,8 km	16
Totale	147.692		

3.2. Lo sport in Italia

Oggi gli italiani che praticano sport nel tempo libero sono oltre 20 milioni, un terzo della popolazione dai tre anni in su. Sono ancora in maggioranza uomini, ma la quota femminile è cresciuta in misura significativa, raggiungendo oltre il 40% dei praticanti. I bambini al di sotto dei 14 anni rappresentano un quinto degli sportivi, ma ormai 6 ragazzi su 10 e 1 ragazza su 2 praticano sport in modo continuativo. E' così diminuita l'età media di inizio della pratica sportiva, con le nuove generazioni che mostrano livelli di attività superiori a quelli delle generazioni precedenti. Allo stesso tempo, è aumentato il numero di praticanti nelle età più avanzate, soprattutto fra le donne, grazie a stili di vita più salutari e condizioni fisiche migliori. Fra gli uomini il calcio è lo sport più diffuso (il 38,5%), con 4,5 milioni di praticanti, mentre le attività legate alla ginnastica, aerobica, fitness sono le più praticate fra le donne (il 38,7% della popolazione femminile), circa 3,3 milioni. Oltre il 70% degli sportivi pratica sport in modo continuativo. Il 38,6% pratica più di uno sport, quota che risulta in forte aumento negli ultimi venti anni.¹

¹ Estratto dal documento "Stati generali dello sport. Intervento di Giorgio Allewa (20 Novembre 2017)", Fonte Istat.

L'Istat il 19 ottobre 2017 ha pubblicato, con periodo di riferimento l'anno 2015, dei dati statistici a livello nazionale² da cui si può evincere come l'attività sportiva maggiormente praticata in Italia, ove la Regione Lombardia risulta tra le prime regioni italiane a praticare sport, è il calcio/calciotto.

Tabella 2. Persone di 3 anni e più che praticano sport per tipo di sport praticato, sesso e classe di età (dati in migliaia)

TIPI DI SPORT	Classe di età					Totale
	3-10	11-19	20-34	35-59	60 e più	
Calcio, calciotto	527	1.252	1.462	1.267	133	4.642
Ginnastica, aerobica, fitness a cultura fisica	247	584	1.567	2.030	669	5.097
Sport acquatici e subacquei	998	743	716	1.386	423	4.265
Sport invernali, su ghiaccio e altri sport di montagna	143	171	335	931	295	1.875
Sport ciclistici	84	129	359	1.387	455	2.414
Atletica leggera, footing, jogging	85	275	835	1.800	402	3.398
Sport con palla e racchetta	61	219	221	543	112	1.157
Danza e ballo	359	459	298	373	153	1.642
Pallavolo	144	450	287	198	8	1.087
Arti marziali e sport di combattimento	210	275	208	183	18	894
Pallacanestro	176	273	214	122	19	804
Caccia	-	1	16	115	129	262
Pesca	-	14	31	164	106	315
Bocce, bowling, biliardo	9	24	27	69	104	232
Altri sport (sport nautici, altri sport con la palla, altro)	187	292	316	458	214	1.467
Escursioni/passeggiate di almeno 2km	23	39	141	574	396	1.173

I dati non sono sommabili per colonna perché ogni individuo può aver praticato più di uno sport.

² Indagine "I cittadini e il tempo libero" - Anno 2015

Tabella 3. Persone di 3 anni e più che praticano sport per regione, ripartizione geografica e tipo di comune - Anno 2015 (dati in migliaia)

REGIONI RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE TIPI DI COMUNE	Praticano sport	di cui:	
		In modo continuativo	In modo saltuario
Piemonte	1.516	1.102	414
Valle d'Aosta	50	34	16
Liguria	539	416	124
Lombardia	4.066	2.858	1.208
Trentino-Alto Adige	586	380	206
Bolzano	321	221	100
Trento	265	159	106
Veneto	1.854	1.341	513
Friuli-Venezia Giulia	470	342	128
Emilia-Romagna	1.644	1.186	458
Toscana	1.378	994	384
Umbria	283	200	83
Marche	544	391	152
Lazio	1.936	1.447	488
Abruzzo	421	303	118
Molise	89	58	31
Campania	1.310	908	401
Puglia	1.121	774	347
Basilicata	150	105	45
Calabria	490	331	159
Sicilia	1.166	807	359
Sardegna	589	423	165
Nord-ovest	6.171	4.410	1.761
Nord-est	4.554	3.249	1.305
Centro	4.140	3.032	1.108
Sud	3.581	2.480	1.101
Isole	1.754	1.230	524
Comune centro dell'area metropolitana	2.933	2.140	793
Periferia dell'area metropolitana	2.511	1.806	705
Fino a 2.000 abitanti	1.055	658	397
Da 2.001 a 10.000 abitanti	4.721	3.333	1.388
Da 10.001 a 50.000 abitanti	5.301	3.798	1.504
50.001 abitanti e più	3.680	2.667	1.013
Italia	20.201	14.401	5.800

Tali dati possono considerarsi positivi per l’investimento, anche in considerazione del fatto che il Centro Sportivo Comunale “Renato Rossi” offre diverse tipologie di attività, dal campo da calcio a 11 su erba naturale, sino ad arrivare alla pratica delle bocce.

3.3. Le prospettive del Centro Sportivo

Nella prospettiva del Comune, la gestione del *Centro Sportivo* in condizioni di equilibrio sia economico sia finanziario è presupposto necessario e funzionale alla salvaguardia della continuità del servizio reso al pubblico.

In ordine alle prospettive, le caratteristiche del *Centro Sportivo* nel proprio contesto di riferimento costituiscono il *driver* di sviluppo dell’attività.

4. Lo schema concessorio

4.1. Oggetto della concessione

L’oggetto della concessione consiste nella gestione funzionale ed economica del *Centro Sportivo*.

4.2. Il modello della concessione

Lo schema di concessione individuato dall’Amministrazione Comunale prevede che il soggetto aggiudicatario della gara gestisca il Centro Sportivo secondo le previsioni contenute nella stessa, per una durata pari a anni 20.

Il documento principale destinato a regolare la concessione è costituito dalla convenzione per l’affidamento in concessione del servizio di gestione del centro sportivo comunale “Renato Rossi” di Casnate con Bernate e della erogazione dei relativi servizi pubblici (di seguito anche “*Convenzione*”), con i relativi allegati (quali il piano delle manutenzioni, il patto di integrità e la planimetria generale).

La *Convenzione* è il documento sulla base del quale i soggetti partecipanti alla gara devono predisporre il piano di gestione, che contiene tutte le indicazioni necessarie ad illustrare quantitativamente e qualitativamente lo svolgimento dei servizi nel tempo.

La *Convenzione* prescrive le attività minime che devono essere svolte nel complesso al fine di garantire la funzione di servizio pubblico del *Centro Sportivo*.

Le tariffe dovranno essere concordate tra il concessionario ed il Comune ed articolate in relazione alla tipologia di attività sportiva (tennis, calcetto, ecc.), alla fascia oraria ed alla stagione, con applicazione delle seguenti riduzioni:

- per i residenti – riduzione del 20%;

- per i diversamente abili – riduzione del 50%;
- anziani oltre 65 anni – riduzione del 30%;
- per l'utilizzo degli impianti sportivi finalizzato alla promozione dello sport per i giovani di età non superiore ai 18 anni e per le società sportive aventi sede nel territorio comunale da almeno 5 anni – riduzione del 20%.

Lo schema di convenzione contiene la disciplina dei rapporti tra il Comune (Concedente) ed il Concessionario nella successiva fase di gestione.

Particolare attenzione è stata posta nell'individuare gli strumenti per favorire la pratica sportiva di disabili, anziani, preadolescenti e adolescenti, scuole e cittadinanza, con previsione di:

- concessione gratuita, fino a un massimo di 200 ore annue, degli impianti a società che promuovono l'approccio a discipline sportive da parte di soggetti affetti da disabilità fisiche;
- concessione gratuita, fino a un massimo di 300 ore complessive annue, degli impianti dedicati al calcio, con priorità a società sportive aventi sede nel territorio comunale, al fine di favorire la pratica sportiva giovanile (intesa secondo le regole sportive sino ai 12 anni compiuti);
- concessione gratuita, fino a un massimo di 6 giornate annue, degli impianti per attività organizzate dal Comune o dalle istituzioni scolastiche, con il patrocinio dello stesso, per finalità sportive e ricreative.

La *Convenzione* prevede altresì che la manutenzione ordinaria necessaria e indispensabile per il buon funzionamento degli impianti sia a carico del concessionario secondo quanto delineato nel *Piano delle Manutenzioni*, mentre le spese di manutenzione straordinaria saranno a carico del Comune.

La *Convenzione* prevede inoltre che l'Ufficio Tecnico comunale o incaricati autorizzati, potranno accedere al *Centro Sportivo*, e ai singoli impianti o locali del medesimo, in qualunque tempo e senza obbligo di preavviso, allo scopo di accertare:

- l'esatta osservanza da parte del Concessionario delle prescrizioni previste nella *Convenzione*;
- la regolare effettuazione delle operazioni di ordinaria manutenzione atte a mantenere l'impianto in condizioni di funzionalità ed efficacia e a adeguarlo alle prescrizioni previste dalla legge o dai regolamenti;
- la modalità di esecuzione degli interventi di manutenzione a suo carico. Il Concessionario dovrà tenere un libretto di manutenzioni aggiornato e compilato dalle ditte specializzate

che dovessero intervenire, conservando copia delle fatture, ricevute o documentazione fiscale comprovante le prestazioni/lavori effettuati.

Se a seguito delle ispezioni e dei controlli effettuati venissero accertate inadempienze contrattuali o, comunque, situazioni di pericolo per gli utenti degli impianti e per il personale ai medesimi adibiti, al Comune intimerà al Concessionario l'esecuzione dei lavori dovuti in base alla *Convenzione* e comunque necessari a garantire la sicurezza. Nel caso che la negligenza permanga al termine del periodo indicato nella diffida, il Comune si riserva di valutare l'applicazione delle penali di cui all'art. 24, salvo i casi di revoca previsti dalla presente convenzione.

Infine particolare aspetto merita anche l'art. 12 della Convenzione, il quale prevede che *"il Concessionario si impegni a garantire, permanentemente la presenza e l'opera di tutto il personale necessario per assicurare la perfetta efficienza degli impianti e di attrezzature, lo stato di perfetta manutenzione, igiene pulizia dell'intero centro, ivi compresi gli spazi a verde, l'espletamento di tutte le attività (di istruzione, di formazione, di promozione, di assistenza e di sorveglianza) necessarie per l'integrale sfruttamento e per il positivo funzionamento del complesso sportivo, nel numero e con la qualifica dichiarate in sede di gara nel progetto tecnico-gestionale; il personale dovrà essere dotato dei titoli e delle qualificazioni necessarie per l'espletamento delle attività allo stesso affidate"*.

4.3. La durata della concessione

La concessione ha una durata di anni 20, con decorrenza dalla data di stipula della *Convenzione*.

4.4. Il canone versato dal concedente

Il concedente verserà a favore del concessionario un canone di concessione annuale che viene posto *"a base di gara"* nell'ammontare **minimo** di euro 25.000 (oltre IVA, se dovuta). I concorrenti saranno chiamati ad offrire **al rialzo** sull'ammontare del canone di concessione annuale richiesto, che dovrà essere corrisposto in quattro rate trimestrali anticipate. Il canone sarà soggetto a *"indicizzazione della variazione ISTAT intervenuta l'anno precedente"*.

5. Il piano economico-finanziario

Come già precisato, il piano economico-finanziario è stato predisposto nella logica di accertare, con riferimento al *Progetto*, sulla base di assunzioni conservative, la sussistenza di condizioni di equilibrio economico e finanziario, nella prospettiva di fornire ai soggetti interessati informazioni utili per la predisposizione delle relative offerte.

Le previsioni economiche e finanziarie sono state elaborate tenendo conto, in particolare, dei seguenti elementi informativi:

- il contesto di mercato più sopra delineato;
- le caratteristiche del *Centro Sportivo*;
- i dati relativi a impianti comparabili, per dimensioni e caratteristiche, con quello del Comune di Casnate con Bernate.

Eventuali scenari migliorativi rispetto al *P.E.F.* potranno trovare apprezzamento nell'ambito del piano di gestione elaborato dai partecipanti alla gara.

5.1. Le previsioni economiche

Si riportano in apposito allegato (all.to 1) le previsioni economiche sviluppate nel periodo di durata della concessione (20 anni).

Di seguito si riportano le prospettive economiche relative ai primi 5 anni di piano, nell'ottica di evidenziare il raggiungimento ed il mantenimento nel medio periodo di condizioni di equilibrio economico e finanziario.

Tabella 4. Previsioni economiche relative ai primi 5 anni di piano

Euro	1	2	3	4	5
Ricavi campi polivalenti coperti (tennis e calcetto)	56.496	84.745	85.592	86.448	87.312
Ricavi campo polivalente scoperti (tennis e calcetto)	17.353	26.030	26.290	26.553	26.818
Ricavi campo polivalente scoperto (basket, pallavolo)	3.208	4.812	4.860	4.909	4.958
Ricavi campo da calcio a 11 (Erba naturale)	35.495	53.242	53.775	54.312	54.856
Ricavi campo da calcio a 11 (Erba sintetica)	55.162	82.743	83.571	84.406	85.251
Ricavi campi da Paddle scoperti	14.916	22.373	22.597	22.823	23.051
Ricavi pista di atletica	1.604	2.406	2.430	2.454	2.479
Ricavi campo da bocce	722	1.083	1.094	1.105	1.116
Ricavi bar-ristoro	55.533	83.300	84.133	84.974	85.824
Totale Ricavi	240.489	360.734	364.341	367.985	371.664
Costi acquisto materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(22.660)	(30.990)	(31.300)	(31.613)	(31.929)
Costi di gestione del Centro Sportivo	(75.000)	(75.000)	(75.750)	(76.508)	(77.273)
Manutenzione ordinaria	(5.000)	(10.000)	(19.904)	(19.904)	(20.054)
Costi per servizi vari	(20.000)	(50.000)	(50.500)	(51.005)	(51.515)
Costi del personale	(105.000)	(140.000)	(141.400)	(142.814)	(144.242)
Canone di concessione	(25.000)	(25.250)	(25.503)	(25.758)	(26.015)
EBITDA	(12.171)	29.494	19.984	20.383	20.636
Ammortamenti	(1.200)	(2.400)	(2.400)	(2.400)	(2.400)
EBT	(13.371)	27.094	17.584	17.983	18.236
Imposte	-	(8.729)	(6.076)	(6.187)	(6.258)
Utile/Perdita d'esercizio	(13.371)	18.365	11.508	11.796	11.978

Le assunzioni su cui si fondano le previsioni economiche (relative alle voci più significative contenute nel *P.E.F.*) sono di seguito indicate.

Ricavi attività caratteristica

I ricavi attesi sono stati stimati suddividendo l'orizzonte di piano in due sottoperiodi: i) il primo, ipotizzato della durata di un anno, configura il cosiddetto periodo di *start-up* della *Iniziativa*, con conseguente generazione di ricavi in misura ridotta rispetto agli esercizi successivi, in ragione della circostanza che l'attività è nella fase di avvio e non è quindi ancora in una situazione "a regime"; ii) il secondo, decorrente dal secondo anno in poi, riflette una dimensione dei ricavi coerente con il raggiungimento di una situazione "a regime".

Nella fattispecie, lo scrivente ha ritenuto di determinare i ricavi del primo anno di attività applicando una riduzione di un terzo alla misura dei ricavi "a regime".

Ciò premesso, i ricavi "a regime" sono stati determinati sulla base delle seguenti assunzioni:

- quanto alle tariffe orarie per l'utilizzo degli impianti, lo *scrivente* ha considerato, in via prevalente, i seguenti elementi informativi: i) gli importi medi riportati nelle *Delibere*; ii) le tariffe praticate da centri sportivi comparabili; iii) l'impatto delle agevolazioni previste all'art. 8 della *Convenzione*;
- i giorni di apertura annua del *Centro Sportivo* sono stati stimati in n. 340 giorni, corrispondenti ad un totale di n. 2.720 ore (apertura per 8 ore al giorno, in aderenza all'orario di funzionamento minimo previsto dall'art. 4 della *Convenzione*);
- quanto al tasso di occupazione degli impianti, lo *scrivente* si è basato sulle seguenti assunzioni: i) tasso di occupazione dei n. 2 campi polivalenti tennis/calciotto coperti pari al 40% del monte ore complessivo; ii) tasso di occupazione del campo polivalente tennis/calciotto scoperto pari al 30% del monte ore complessivo; iii) tasso di occupazione del campo da calcio a 11 in erba sintetica pari al 30% del monte ore complessivo; iv) tasso di occupazione del campo da calcio a 11 in erba naturale pari al 20% del monte ore complessivo; v) tasso di occupazione dei n. 2 campi da paddle scoperti pari al 30% del monte ore complessivo; vi) tasso di occupazione del campo polivalente basket/pallavolo scoperto e della pista di atletica pari al 20% del monte ore complessivo; vii) tasso di occupazione del campo da bocce pari al 10% del monte ore complessivo;
- con riferimento al percorso vita e all'area parco giochi, in ottica prudenziale non sono stati previsti ricavi;
- si è tenuto conto delle ore da destinare a titolo gratuito alle società ed associazioni sportive che promuovono attività sportiva giovanile (fino a un massimo di 300 ore), alle società che promuovono l'approccio alle discipline sportive da parte di soggetti affetti da disabilità (fino a un massimo di 200 ore) e al Comune per l'organizzazione in proprio o dalle istituzioni scolastiche con il patrocinio della stessa amministrazione di attività sportive/ricreative (fino a un massimo di 6 giornate).

È stata inoltre ipotizzata, anche nell'ottica di apprezzare l'effetto dell'inflazione, una crescita inerziale dei ricavi su base annua in misura pari all'1%.

Nella tabella che segue sono indicate le tariffe utilizzate ai fini del P.E.F.

Tabella 5. Tariffe medie

Impianti sportivi	Tariffa media oraria
Tennis campo coperto	18,00
Tennis campo scoperto	15,00
Calcetto campo coperto	60,00
Calcetto campo scoperto	50,00
Calcio a 11 (Erba naturale)	120,00
Calcio a 11 (Erba sintetica)	120,00
Paddle campo scoperto	15,00
Campo polivalente scoperto (basket, pallavolo)	10,00
Pista di atletica	5,00
Campo da bocce	5,00
Altre attività (percorso vita, area parco giochi)	-

Ricavi bar-ristoro

I ricavi a regime per l'attività del bar-ristoro sono stati stimati sulla base delle seguenti assunzioni: i) n. 340 giorni di apertura; ii) in media n. 70 clienti giornalieri; iii) spesa media per consumatore pari a euro 3,5.

Per il primo anno, in correlazione con il ridotto tasso di occupazione degli impianti ascrivibile alla fase di *start-up*, i ricavi attesi sono stati ridotti di un terzo rispetto al dato a regime.

È stata inoltre ipotizzata, anche nell'ottica di apprezzare l'effetto dell'inflazione, una crescita inerziale dei ricavi su base annua in misura pari all'1%.

Costi acquisto materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci

Si tratta in via prevalente di acquisti di prodotti alimentari, bevande e materiale di consumo correlati alla gestione del bar-ristoro, nonché di beni accessori per il funzionamento del *Centro Sportivo*, quali palloni, pettorine, materiale pulizia, reti, ecc.

Gli oneri correlati alla gestione del bar-ristoro sono stati stimati in misura pari al 30% dei relativi ricavi.

Gli altri oneri sono stati stimati su base annua in misura pari a euro 6.000, con crescita inerziale su base annua corrispondente all'1%.

Costi di gestione del Centro Sportivo

Si tratta dei costi per acqua, energia e combustibile per riscaldamento, stimati tenendo conto delle dimensioni e caratteristiche del *Centro Sportivo*.

Il costo complessivo annuo è stimato in euro 75.000, con crescita inerziale su base annua in misura pari all'1%.

Per quanto concerne il costo per l'energia elettrica si precisa che è in essere un contratto tra il Comune di Casnate con Bernate e la società che gestisce il servizio di illuminazione degli immobili comunali, compreso il *Centro Sportivo*.

In merito, il Comune di Casnate con Bernate ha forfettariamente stimato il costo annuo per l'energia elettrica del *Centro Sportivo* in euro 18.000 (oltre IVA), che dovrà essere corrisposto dal gestore ad integrazione del canone di concessione quale rimborso per il consumo dell'energia elettrica. L'importo sarà soggetto a indicizzazione della variazione ISTAT intervenuta l'anno precedente.

Si precisa inoltre che, in relazione a quanto previsto nell'art. 6, lettera l, della Convenzione, *“l'impianto fotovoltaico esistente sulla copertura degli spogliatoi del centro sportivo è attualmente regolamentato da una convenzione tra la società che gestisce il servizio di illuminazione degli immobili comunali ed il Comune. In merito il Comune si riserva la facoltà di ridefinire le modalità e gli importi dovuti, compresa la gestione dell'impianto fotovoltaico, qualora mutassero le condizioni dei contratti in essere con la società di cui sopra. Il Comune si riserva, altresì, di richiedere al gestore la voltura dei relativi contratti di cui sopra, che resteranno a suo carico per l'intera durata della gestione.”*

Manutenzione ordinaria (riaddebito Comune di Casnate con Bernate)

Si tratta degli interventi di manutenzione ordinaria programmata di cui al *Piano delle Manutenzioni*, a cui si rinvia.

A titolo esemplificativo, rientrano nella manutenzione programmata le riparazioni agli impianti di irrigazione, la verifica delle attrezzature dei campi da calcio in erba (reti, porte, panchine, recinzioni, ecc.), la manutenzione dei manti erbosi, la verifica della tenuta delle pareti e l'eventuale rincollaggio, riparazione e sostituzione rubinetteria e parti accessorie, ecc. riparazione/sostituzione della rubinetteria, ecc.

Tali oneri saranno sostenuti dal Comune di Casnate con Bernate, in forza di contratto con società terza a cui è affidata anche la manutenzione straordinaria del *Centro Sportivo* per la durata della convenzione, e saranno annualmente riaddebitati al gestore.

L'importo, da corrispondere annualmente al Comune, dal terzo anno della *Convenzione* e per tutta la durata della stessa, è pari a euro 4.904,44 (oltre Iva).

Manutenzione ordinaria

Si tratta, in particolare, degli interventi di manutenzione ordinaria degli impianti e dei locali a carico del gestore, di cui al *Piano delle Manutenzioni*, a cui si rinvia. A titolo esemplificativo, rientrano nella manutenzione ordinaria direttamente a carico del gestore, il taglio dell'erba, la manutenzione dei canali di scolo, la rimozione degli agenti contaminanti (foglie, semi, ecc.), la manutenzione quotidiana dei campi, la pulizia e la riparazione dei teli di copertura degli impianti, la verifica delle attrezzature degli altri campi (reti, porte, recinzioni, ecc.), la tinteggiatura delle pareti, la pulizia dei serramenti, ecc.

Tali oneri sono stati stimati tenendo conto delle dimensioni e caratteristiche del *Centro Sportivo*, nonché delle manutenzioni di cui al punto precedente.

Il costo complessivo annuo a regime è stimato in euro 15.000, con crescita inerziale su base annua in misura pari all'1%.

Per il primo e il secondo anno, in considerazione del fatto che il *Centro Sportivo* verrà consegnato al gestore completamente rinnovato, i costi della manutenzione ordinaria sono stati assunti in misura ridotta rispetto al dato a regime (euro 5.000 per il primo anno, euro 10.000 per il secondo anno).

Costi per servizi vari

Si tratta, in particolare, della remunerazione dell'organo amministrativo (o del direttore del *Centro Sportivo*), dei costi per la vigilanza, per la pubblicità, per consulenze amministrative, fiscali e legali, nonché per le spese assicurative e di telefonia. Tali oneri sono stati stimati tenendo conto delle dimensioni e caratteristiche del *Centro Sportivo*.

Il costo complessivo iniziale annuo è stimato in euro 50.000, con crescita inerziale su base annua in misura pari all'1%.

Per il primo anno, in considerazione della attività ridotta e dei risultati economici e finanziari non positivi correlati alla fase di start-up, la remunerazione dell'organo amministrativo (o del direttore del *Centro Sportivo*), stimata in euro 30.000, è stata considerata pari a zero.

Costi del personale

In relazione a dimensioni e caratteristiche del *Centro Sportivo*, si assume che il personale a regime impiegato nell'attività sia il seguente:

- n. 1 addetto manutentore;
- n. 2 addetti nella funzione ricevimento;
- n. 1 addetto al bar.

Il costo complessivo annuo a regime è stimato in euro 140.000, con crescita inerziale su base annua in misura pari all'1%.

Per il primo anno, in correlazione con il ridotto tasso di occupazione degli impianti ascrivibile alla fase di start-up, il numero di addetti è ridotto di n. 1 unità, con un costo complessivo pari a euro 105.000.

Canone di concessione

Nel P.E.F. è stato assunto il contributo annuale posto "a base di gara" nell'ammontare minimo di euro 25.000 (oltre IVA), con crescita inerziale su base annua in misura corrispondente all'1% (stima indicizzazione della variazione Istat).

Ammortamenti

Gli ammortamenti nel periodo di piano sono stati stimati tenendo conto della dimensione e della vita utile degli investimenti attesi.

Si rinvia in proposito a quanto precisato nella successiva sezione "Investimenti".

Imposte

Le imposte sono state stimate considerando un *tax rate* effettivo (Ires + Irap) pari al 27,9%.

5.2. Le previsioni patrimoniali e finanziarie

Si riportano in appositi allegati le previsioni patrimoniali (all.to 2) e le previsioni finanziarie (all.to 3) sviluppate nel periodo di durata della concessione (20 anni).

Per le ragioni sopra espresse, di seguito si evidenziano le previsioni patrimoniali e finanziarie relative ai primi 5 anni di piano.

Tabella 6. Previsioni patrimoniali relative ai primi 5 anni di piano

Euro	1	2	3	4	5
Attivo immobilizzato	18.800	16.400	14.000	11.600	9.200
Capitale circolante netto	(14.703)	(28.393)	(17.610)	(20.565)	(20.728)
Fondi	(7.778)	(18.148)	(28.622)	(39.201)	(49.886)
Capitale investito netto	(3.681)	(30.141)	(32.232)	(48.166)	(61.414)
Patrimonio netto	36.629	54.994	66.502	78.298	90.276
Posizione finanziaria netta	(40.310)	(85.135)	(98.734)	(126.464)	(151.690)
Fonti di finanziamento	(3.681)	(30.141)	(32.232)	(48.166)	(61.414)

Tabella 7. Previsioni finanziarie relative ai primi 5 anni di piano

Euro	1	2	3	4	5
Cassa iniziale	-	40.310	85.135	98.734	126.464
EBITDA (cash)	(12.171)	29.494	19.984	20.383	20.636
Delta CCN	14.703	13.690	(10.783)	2.955	164
Delta TFR	7.778	10.370	10.474	10.579	10.685
Investimenti	(20.000)	-	-	-	-
Imposte	-	(8.729)	(6.076)	(6.187)	(6.258)
Cash flow operativo + cassa iniziale	(9.690)	85.135	98.734	126.463	151.690
Apporto di mezzi propri	50.000	-	-	-	-
Cassa finale	40.310	85.135	98.734	126.463	151.690

Le assunzioni su cui si fondano le previsioni patrimoniali e finanziarie relative alle voci più significative contenute nel *P.E.F.* sono di seguito indicate.

Investimenti

Si tratta prevalentemente dei costi correlati all'arredamento del bar-ristoro e dell'area ricevimento.

Nel *P.E.F.* lo *scrivente* ha stimato investimenti iniziali pari a complessivi euro 20.000.

Tenuto conto della vita utile attesa degli investimenti iniziali (assunta pari a 8 anni, tenuto conto delle aliquote di ammortamento fiscali), nel nono anno e nel diciassettesimo anno del *P.E.F.* lo *scrivente* ha ipotizzato che saranno necessari investimenti di rinnovo in misura corrispondente (euro 20.000).

Attivo immobilizzato

L'evoluzione dell'attivo immobilizzato nel periodo di piano tiene conto in via congiunta: a) degli investimenti iniziali stimati in complessivi 20.000 euro; b) degli investimenti di mantenimento di 20.000 euro previsti nel nono anno e nel diciassettesimo anno del *P.E.F.*; c) degli ammortamenti di periodo.

Le manutenzioni ordinarie risultano imputate a conto economico.

Capitale Circolante Netto

Per caratteristiche dell'attività (incassi prevalentemente immediati a fronte di pagamenti differiti), il CCN nel periodo di piano dovrebbe ragionevolmente collocarsi su valori negativi, in quanto i tempi di pagamento (fornitori, dipendenti, etc.) dovrebbero essere superiori rispetto ai tempi di incasso.

Ciò premesso, la dinamica del CCN riflette le seguenti assunzioni: i) tempi di pagamento dei fornitori pari a 30 giorni; ii) tempi di pagamento dei dipendenti entro i 10 giorni del mese successivo; iii) incassi a pronti.

TFR

L'evoluzione del TFR nel periodo di piano tiene conto degli accantonamenti annuali.

Mezzi propri e posizione finanziaria netta

Lo *scrivente* ha ipotizzato una dotazione iniziale di mezzi propri da parte del gestore pari a 50.000 euro, a copertura degli investimenti iniziali (20.000 euro) e del fabbisogno finanziario che ragionevolmente si manifesterà nel periodo di start-up della *Iniziativa*, in particolare nei primi mesi di avvio dell'attività.

Nel periodo di piano i mezzi propri variano in funzione dei risultati economici attesi.

Nel P.E.F. non si prevede il ricorso a indebitamento bancario.

La posizione finanziaria netta varia nel periodo di piano in funzione della cassa generata dalla attività.

6. I Giudizi conclusivi in ordine all'equilibrio economico e finanziario

Con riferimento ai profili economici, fatta eccezione per il primo anno di attività (periodo di start-up), il *P.E.F.* evidenzia risultati netti positivi, che incrementano progressivamente il patrimonio netto della società (o che, da altra prospettiva, sono destinati a remunerare in misura adeguata il capitale di rischio).

Tale circostanza costituisce conferma della sussistenza, superata la fase di avvio, di condizioni di equilibrio economico.

Quanto agli aspetti finanziari, il *P.E.F.* evidenzia quanto segue:

- nel primo anno di piano, pur in presenza di un *cash flow* operativo negativo, le fonti finanziarie previste (mezzi propri) consentono l'adeguata copertura del fabbisogno finanziario correlato agli investimenti iniziali e alla fase di start-up della *Iniziativa*;
- nei successivi anni di piano, il *cash flow* operativo è costantemente positivo e garantisce il progressivo miglioramento della posizione finanziaria netta.

Tali evidenze confermano, da una parte la adeguatezza della struttura finanziaria ipotizzata (100% *equity*) per la *Iniziativa*, e dall'altra la sussistenza, nel periodo di piano, di condizioni di equilibrio finanziario.

7. Conclusioni

Il *P.E.F.* delineato nel precedente par. 5 evidenzia la sostenibilità economica e finanziaria della *Iniziativa* sulla base di assunzioni che si ritengono conservative.

Compete ai soggetti interessati delineare nel piano di gestione eventuali scenari migliorativi rispetto al *P.E.F.*, in termini sia di sviluppo dei ricavi sia di contenimento dei costi di gestione.

Como, 17 maggio 2019

(Dott. Giulio Palma)

Partner dello Studio Palma

