

**Comune di Concorezzo**

Provincia di Monza e Brianza



**UFFICIO SPORT**

**RELAZIONE SULL'ANALISI DEI  
COSTI/RICAVI DEL PIANO ECONOMICO  
FINANZIARIO PREVISIONALE POSTO A  
BASE DI GESTIONE DELLA CONCESSIONE  
E MATRICE DEI RISCHI**

**IL RESPONSABILE DELL'UFFICIO SPORT  
CULTURA E GIOVANI  
Dott. Ivan Roncen**

## **Premessa**

Il presente documento (di seguito il “Documento”) è stato redatto al solo scopo di fornire una stima economica relativamente alla gestione del centro tennis Concorezzo. Per tale ragione l’arco di piano si limita al periodo della concessione ed è sviluppato in un’ottica “as is” che per definizione non prevede particolari strategie gestionali, lasciate allo spirito imprenditoriale dei concorrenti.

La ratio sottostante tale scelta è legata alla volontà dell’ente di non imporre politiche gestionali predefinite, ma lasciare ai concorrenti la possibilità di formulare liberamente la propria strategia e indirizzare la gestione in maniera totalmente indipendente.

Pertanto, il Piano Economico Finanziario (di seguito “PEF”) riporta una stima di Flussi di cassa che comprende una serie di investimenti considerati necessari ai fini dell’utilizzo dell’impianto sportivo, lasciando ai concorrenti la definizione degli aspetti finanziari e gestionali determinabili soltanto in base alle strategie del singolo concorrente.

Dunque, il PEF ipotizza una situazione di sostenibilità finanziaria che dovrà essere necessariamente migliorata dalle scelte gestionali dei concorrenti, specialmente considerando le potenzialità del centro non espresse dal piano. Tali potenzialità verranno esposte a titolo meramente esemplificativo ma non esaustivo nel seguito del documento.

In conclusione, si ritiene che lo scopo del PEF sia quello di fornire un indirizzo sportivo senza alcun carattere vincolante.

## **Genesi dell’Investimento**

Il Centro, sito in via Libertà n. 1 Concorezzo è stato realizzato nel 1979 ed è l’unico centro Tennis del Comune Nel 1991 è stato ampliato e ristrutturato.

Attualmente il centro comprende anche la struttura sportiva dedicata al pattinaggio a rotelle, affidata ad altra società.

Il Centro è attualmente gestito da operatore privato e la concessione scade il 31/12/2019.

Nel Centro non è al momento possibile, aprire attività commerciali, in quanto non previste.

## Tennis Concorezzo

L'Impianto attualmente è composto da:

- n. 1 campo in terra battuta coperto con tensostruttura da riqualificare obbligatoriamente a carico del nuovo gestore;
- n.1 campo in terra battuta coperto con pressostruttura;
- n. 1 campo in terra battuta scoperto, oggetto di riqualificazione obbligatoria con pressostruttura;
- n. 1 campo da tennis scoperto in erba sintetica da riqualificare in n. 2 campi da paddle;
- n. 1 campo da beach tennis scoperto, con possibilità di utilizzo in beach-volley;
- n. 2 locali spogliatoi con servizi igienici e docce, oggetto di riqualificazione obbligatoria;
- n. 1 sala reception e bar, oggetto di riqualificazione obbligatoria;
- n. 1 locali adibito a magazzino;
- n. 1 locale adibito ad infermeria;
- n. 1 tribunetta in metallo;
- area verde esterna e relativi vialetti con illuminazione;

L'impianto, pertanto necessita di un processo di riqualificazione da attuare necessariamente in una logica di sostenibilità gestionale volta al duplice scopo di sfruttare opportunità gestionali economicamente più remunerative e migliorare l'efficienza della struttura.

In ottica gestionale, come anticipato nella premessa, il centro presenta una serie di potenzialità che ragionevolmente potrebbero condurre ad una sostenibilità finanziaria migliore rispetto a quella ipotizzata sulla base del PEF "as is".

A titolo esemplificativo, verranno elencate alcune potenzialità del Centro che alla data odierna risultano non sfruttate affatto o soltanto parzialmente.

In primis la struttura gode di una posizione molto vantaggiosa in quanto situata su una strada ad alta percorrenza (ex provinciale) e pertanto di notevole visibilità



Allo stesso modo occorre tenere in considerazione una serie di iniziative potenzialmente remunerative, non considerate ai fini della stesura del PEF, ad esempio:

- vendita di gadget e articoli sportivi in relazione all'attività svolta;
- organizzazione di Centri Ricreativi Estivi per ragazzi e pensionati;
- possibilità di adibire un campo ad attività polifunzionale (beach-tennis/beach-volley);
- utilizzo degli spazi interni per l'esercizio della pubblicità cartellonistica.

La struttura una volta riqualificata dovrà essere in grado da un lato di offrire ai cittadini una serie di servizi di carattere sportivo, sociale, e aggregativo e dall'altro all'operatore privato che avrà in carico la gestione del centro, di ottenere un equilibrio economico finanziario in grado di assicurare una gestione ottimale e servizi all'altezza delle aspettative e delle necessità degli utenti.

## **1. MODELLO CONCESSORIO E MATRICE DEI RISCHI**

Il modello concessorio si basa sulla capacità del concessionario di generare flussi monetari sufficienti a garantire il rimborso dei finanziamenti attivati, compatibilmente con una adeguata remunerazione degli investitori privati coinvolti nella gestione dell'iniziativa.

L'iniziativa deve dunque consentire il recupero dei costi di investimento nell'arco di vita della concessione generando un'adeguata remunerazione per il concessionario.

Ma la corretta valutazione della sostenibilità economico-finanziaria della singola

iniziativa non può basarsi esclusivamente su una stima ragionevole dei flussi di cassa derivanti dal progetto e deve considerare necessariamente l'allocazione dei rischi in capo all'imprenditore.

Essa è strettamente dipendente dal profilo del singolo imprenditore che deve saper allocare solo i rischi che è in grado di gestire, sia in un'ottica gestionale che economico finanziaria.

Una valutazione superficiale di questo aspetto potrebbe comportare il fallimento dell'iniziativa e la conseguenza perdita di lucro ed esborso di denaro proprio per l'imprenditore.

Al fine di guidare gli operatori nella citata analisi, di seguito vengono elencate le fasi principali del processo valutativo:

1. identificazione delle principali categorie di rischio;
2. valutazione dell'impatto economico-finanziario degli stessi;
3. valutazione del rischio trasferibile e di quello non trasferibile.

Ai fini di identificare correttamente le principali categorie di rischio (punto1) occorre considerare le diverse fasi relative alla riqualificazione obbligatoria del campo coperto con tensostruttura e alla miglioria offerta in sede di gara in relazione alla nuova copertura pressostatica del campo scoperto:

- fase "pre-completamento", i rischi sono connessi alla fase iniziale dell'iniziativa con le conseguenti implicazioni amministrative in termini di permessi e autorizzazioni, tecniche (avviamento lavori) e, soprattutto, economiche, in quanto il progetto di riqualificazione non produce utili sufficienti;
- fase "post-completamento", i rischi sono relativi alle fasi di avviamento e mantenimento della gestione su livelli tali da consentire utili sufficienti alla remunerazione degli investimenti, al rimborso dei finanziamenti e all'autosufficienza finanziaria;
- entrambe le fasi sono accumulate dai rischi tecnologici, politici, commerciali, finanziari.

L'art. 3 del Nuovo CODICE degli appalti - decreto legislativo 18 aprile 2016 n. 50 riporta una serie di definizioni tra cui quella relativa alla concessione di servizi e all'allocazione del rischio come segue:

vv) «concessione di servizi», un contratto a titolo oneroso stipulato per iscritto in virtu'

del quale una o più stazioni appaltanti affidano a uno o più operatori economici la fornitura e la gestione di servizi diversi dall'esecuzione di lavori di cui alla lettera ll) riconoscendo a titolo di corrispettivo unicamente il diritto di gestire i servizi oggetto del contratto o tale diritto accompagnato da un prezzo, con assunzione in capo al concessionario del rischio operativo legato alla gestione dei servizi

zz) «rischio operativo», il rischio legato alla gestione dei lavori o dei servizi sul lato della domanda o sul lato dell'offerta o di entrambi, trasferito all'operatore economico. Si considera che l'operatore economico assuma il rischio operativo nel caso in cui, in condizioni operative normali, per tali intendendosi l'insussistenza di eventi non prevedibili non sia garantito il recupero degli investimenti effettuati o dei costi sostenuti per la gestione dei lavori o dei servizi oggetto della concessione. La parte del rischio trasferita all'operatore economico deve comportare una reale esposizione alle fluttuazioni del mercato tale per cui ogni potenziale perdita stimata subita dall'operatore economico non sia puramente nominale o trascurabile:

aaa) «rischio di costruzione», il rischio legato al ritardo nei tempi di consegna, al non rispetto degli standard di progetto, all'aumento dei costi, a inconvenienti di tipo tecnico nell'opera e al mancato completamento dell'opera”;

bbb) «rischio di disponibilità», il rischio legato alla capacità da parte del concessionario di erogare le prestazioni contrattuali pattuite, sia per volume che per standard di qualità previsti”; ccc) «rischio di domanda», il rischio legato ai diversi volumi di domanda del servizio che il concessionario deve soddisfare, ovvero il rischio legato alla mancanza di utenza e quindi di flussi di cassa”.

Al fine di riassumere i principali rischi del progetto è stata elaborata una specifica matrice che individua le principali classi di rischio, evidenziandone gli effetti economico-finanziari e l'allocazione tra concedente/ concessionario.

RISCHI OPERATIVI					
Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Allocazione del rischio		
			Concedente	Concessionario	Rischio Condiviso
Rischio operativo	Rischio economico tout court (art. 3 comma 1 lett. Zz del D Lgs. 50/2016)	Recupero parziale investimenti effettuati e/o costi sostenuti nel corso della gestione del servizio		X	
Rischio economico	Errori di identificazione del costo di realizzazione del progetto / errori di valutazione dei costi manutentivi	Aumento costi		X	
Rischio tecnologico	Errori di scelta del processo così da renderlo inadeguato ad erogare i servizi nei tempi e nelle modalità richieste	Diminuzione Ricavi		X	
Rischio amministrativo	Rischio connesso al considerevole ritardo o al diniego nel rilascio di autorizzazioni o qualsiasi atto di assenso necessario allo svolgimento dell'attività oggetto di concessione	Ritardi nell'erogazione del servizio		X	
Rischio manutenzione ordinaria	Rischio di una manutenzione inadeguata con il conseguente aumento dei costi, rischio di un'errata stima di tali costi e/o insorgenza di eventi imprevedibili che comportino costi superiori a quelli preventivati	Aumento costi		X	

RISCHIO DOMANDA					
Rischio legato alla variabilità della domanda del servizio erogato dal Concessionario (art 3 comma 1 lett. Ccc del D. Lgs. 50/2016)					
Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Allocazione del rischio		
			Concedente	Concessionario	Rischio Condiviso
Rischio di diminuzione della domanda specifica	Rischio di una contrazione della domanda del servizio non derivante da una riduzione generalizzata del mercato	Diminuzione Ricavi		X	
Rischio di diminuzione della domanda di mercato	Rischio di una contrazione della domanda del servizio derivante da una riduzione generalizzata del mercato	Diminuzione Ricavi		X	



<b>RISCHIO DISPONIBILITA'</b>					
<b>(Rischio connesso alla possibilità che quantità e qualità del servizio erogato risulti inferiore rispetto agli standard contrattuali (Art. 3 c.1 lett. Bbb del D.Lgs. 50/2016)</b>					
Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Allocazione del rischio		
			Concedente	Concessionario	Rischio Condiviso
Rischio disponibilità	Rischio legato alla capacità del concessionario di erogare le prestazioni contrattuali pattuite, sia per volume che per standard di qualità previsti	Aumento dei costi, possibile riconoscimento di penali, risoluzione del contratto		X	

<b>RISCHI NORMATIVI</b>					
Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Concedente		
			Concedente	Concessionario	Rischio Condiviso
Rischio normativo - regolamentare	Rischio di modifiche non prevedibili del quadro normativo regolamentare che determinano un aumento degli investimenti e/o dei costi legati all'erogazione del servizio	Maggiori costi legati all'adattamento al quadro normativo-regolamentare	X Se le modifiche normative richiedono interventi straordinari	X	
Rischio politico	Cambi nella politica tariffaria	Diminuzione Ricavi		X	
Rischio cambiamento normative fiscali	Rischio di variazioni del trattamento fiscale del servizio oggetto di concessione	Variazione degli oneri tributari		X	

<b>RISCHI DI MERCATO</b>					
Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Concedente		
			Concedente	Concessionario	Rischio Condiviso
Rischio di inflazione	Rischio di un aumento dell'inflazione maggiore delle previsioni	Aumento Costi		X	
Rischio di offerta/competizione	Rischio di offerte competitive da parte di altri operatori	Diminuzione Ricavi		X	
Variazioni delle modalità di erogazioni del servizio richieste dall'Amministrazione	Rischio che il Comune richieda variazioni rispetto a quanto stabilito in merito all'erogazione dei servizi che comportino un aggravio economico per il Concessionario	Aumento Costi	X		



RISCHI FINANZIARI					
Tipologia di rischio			Allocazione del rischio		
			Concedente	Concessionario	Rischio Condiviso
Rischio finanziario (aumento tassi d'interesse)	Rischio di un aumento dei tassi rispetto alle previsioni	Maggiori costi / impossibilità di proseguire nella gestione del servizio		X	
Rischio finanziario (indisponibilità coperture finanziarie)	Rischio che il capitale proprio o di debito non siano capienti a coprire gli investimenti	Maggiori costi / impossibilità di proseguire nella gestione del servizio		X	

ALTRI RISCHI					
Tipologia di rischio			Allocazione del rischio		
			Concedente	Concessionario	Rischio Condiviso
Rischio di forza maggiore	Rischio che eventi imprevedibili e incontrollabili comportino un aumento dei costi o l'impossibilità di erogare il servizio	Aumento costi / impossibilità di erogare il servizio			X
Rischio di temporanea sospensione del servizio	Rischio connesso alla possibilità di sospensione del servizio a seguito di circostanze speciali non prevedibili al momento della stipula del contratto o per cause imprevedibili sorte successivamente	Diminuzione Ricavi		X	
Rischio di relazioni con altri soggetti (incluse le parti sociali)	Rischio che relazioni con altri soggetti influenzino negativamente costi/tempi della gestione dei servizi e della realizzazione degli investimenti	Aumento costi e/o ritardi nell'erogazione dei servizi		X	
Rischio fallimento Concessionario	Rischio del fallimento del Concessionario	Blocco del servizio		X	

Dalle tabelle si evince come oltre al rischio di disponibilità (che indirettamente riguarda il mantenimento dell'efficienza dell'immobile volta all'erogazione delle prestazioni contrattuali pattuite), anche il rischio di manutenzione ordinaria sia in capo al gestore. Il mantenimento dell'efficienza dell'immobile è dunque un aspetto delicato da tenere in considerazione nel processo decisionale. Difatti, soltanto attraverso le attività manutentive svolte dal privato in maniera programmata, si potrà scongiurare il deterioramento ed il conseguenziale deprezzamento degli impianti concessi in gestione.

## 2. GESTIONE DELL'INVESTIMENTO

Il programma di gestione di seguito presentato è da considerarsi ipotetico ed è stato implementato in ottica "as is", come dettagliatamente esposto nel paragrafo 2.

Tuttavia, rappresenta una base gestionale di partenza su cui i concorrenti dovranno presentare la propria offerta.

**Il PEF è stato sviluppato in un arco temporale di 14 anni e 10 mesi che si protrae dal 01 marzo 2020 al 31 dicembre 2034, in considerazione della data di scadenza della proroga delle concessioni esistenti.**

I risultati, che verranno analizzati nel dettaglio, nel seguito del documento, mostrano già dal primo anno un EBITDA positivo, destinato a crescere nei successivi 14 anni di durata della concessione.

L'Ebitda - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, equivale al MOL - *Margine Operativo Lordo* ed è considerato una proxy della redditività dell'attività operativa di un'azienda.

La struttura del PEF non contempla la definizione del Flusso di Cassa a favore degli azionisti (Free Cash Flow to Equity – FCFE), in quanto viene lasciata al concorrente la libertà di definire il proprio progetto e le relative modalità di finanziamento.

Vengono però definiti i flussi di cassa annuali e cumulati che considerano gli investimenti ritenuti necessari data la funzionalità sociale del Centro.

L'analisi conduce ad un flusso di cassa cumulato positivo (FCFO) sin dal 2020, con un flusso di cassa finale, generato dal Centro, risulta pari a € 29.923,00=.

Dall'analisi effettuata risulta inoltre che ai sensi dell'art. 167 (Metodi di calcolo del valore stimato delle concessioni) del D.Lgs. 50/2016 ed s.m.i., il valore della presente concessione ammonta a ca. € 324.000,00= su un arco di piano temporale pari a 14 anni e 10 mesi.

Si è altresì stimato pari a € 5.429.532,19= il valore della concessione nel caso si dovesse dare corso ad una proroga tecnica di 6 mesi oltre la durata contrattuale:

<b>Voci art. 167 d.lgs 50/2016 ed smi</b>	<b>importo</b>
Fatturato totale del concessionario generato per tutta la durata del contratto, al netto dell'IVA	€ 5.233.921,00
Valore di eventuali forme di opzione	€ 195.611,19
<b>TOTALE</b>	<b>€ 5.429.532,19</b>

### **3. RICAVI**

#### ***AFFITTO CAMPI***

I ricavi di affitto dei campi sono stati stimati in base alla stagionalità (periodo estivo ed invernale), con una occupazione media stimata pari a 5 ore giornaliere per i campi da tennis/beach volley e 3/5 partite per i campi da paddle, su 10 ore di apertura minima del centro, per 46 settimane/anno (sono stati considerati come giorni di chiusura le feste comandate, il mese di Agosto ed eventuali altri giorni nei periodi vacanzieri) e alle tariffe praticate nei paesi limitrofi.

Per il primo anno si ipotizza un rendimento inferiore dovuto a:

- Richieste permessi vari (SCIA, ATS, ECC): quantificabile in 60 giorni di mancato introito;
- Realizzazione della nuova copertura della tensostruttura (riqualificazione obbligatoria da completarsi entro 12 mesi): introiti derivanti dal solo periodo estivo;
- Messa in esercizio dell'impianto sportivo, con una deduzione del 10% sul ricavo calcolato.

Per gli anni a venire, il Centro può essere migliorato anche in funzione delle migliorie offerte in sede di gara e per gli eventuali investimenti di riqualificazione della palazzina che il Concessionario vorrà avviare. Per questi investimenti, il presente PEF li valorizza, in quanto facente parte delle capacità gestionali del Concessionario.

Tariffe ipotetiche:

TARIFFE					
PERIODO	TENSO-STRUTTURA (per ora)	PRESSO-STRUTTURA 1 (per ora)	PRESSO-STRUTTURA 2 (per ora)	PADLE (per partita 1.5 ore)	BEACH VOLLEY (per ora)
Aprile - ottobre ore 9:00 -12:00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 50,00	€ 30,00
Aprile - ottobre ore 15:00 - 17:00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 50,00	€ 30,00
Aprile - ottobre ore 17:00 - 22:00	€ 21,00	€ 21,00	€ 21,00	€ 60,00	€ 35,00
Ottobre -Aprile ore 9:00-12:00 ore 15:00 - 22:00	€ 24,00	€ 24,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

L'applicazione delle tariffe sulle ore prenotate tiene in considerazione la suddivisione tariffaria per fasce orarie (mattina/sera) con utilizzo dell'illuminazione e, per i campi coperti, l'utilizzo del riscaldamento.

Media affitto giornaliero: 5 ore - 3/5 partite campi da paddle

Settimane apertura Centro: 46

Campo scoperto/Presso struttura campo 1:

Nel periodo settembre –giugno si ipotizza di utilizzare il campo per l'effettuazione di tutti i corsi stimabili nel presente PEF di base, pertanto le ore di utilizzo dello stesso in affitto sono quelle residue così calcolate

Giugno-settembre : 2 ore \* 7 giorni \* 8 settimane \* € 16,00 = € 1.792,00 anno

Giugno-settembre : 3 ore \* 7 giorni \* 8 settimane \* € 21,00 = € 3.528,00 anno

Settembre - giugno: 2 ore \* 7 giorni \* 38 settimane \* € 21,00 = € 11.172,00 anno

€ 16.492,00 anno

Tensostruttura:

Aprile –ottobre:	2 ore * 7 giorni * 23settimane * € 16,00 =	€ 5.152,00	anno
Aprile –ottobre:	3 ore * 7 giorni * 23 settimane * € 21,00 =	€ 10.143,00	anno
ottobre-aprile:	5 ore * 7 giorni * 23settimane * € 24,00 =	<u>€ 19.320,00</u>	anno
		€ 34.615,00	anno

Campo scoperto/Presso struttura campo 2:

Aprile –ottobre:	2 ore * 7 giorni * 23 settimane * € 16,00 =	€ 5.152,00	anno
	3 ore * 7 giorni * 23 settimane * € 21,00 =	€ 10.143,00	anno
Ottobre - Aprile:	5 ore * 7 giorni * 23 settimane * € 24,00 =	<u>€ 19.320,00</u>	anno
		€ 34.615,00	anno

Campi da paddle 1 e 2 scoperti:

Aprile –ottobre:	3 partite * 7 giorni * 23 settimane * € 50,00 =	€ 24.150,00	anno
	5 partite * 7 giorni * 23 settimane * € 60,00 =	<u>€ 48.300,00</u>	anno
		€ 74.450,00	anno

Beach Volley: Aprile –ottobre:

Aprile – Ottobre:	1 ore * 7 giorni * 23 settimane * €30,00 =	€ 4.830,00	anno
	2 ore * 7 giorni * 23 settimane * €35,00 =	<u>€ 11.270,00</u>	anno
		€ 16.100,00	anno

TOTALE RICAVI AFFITTO CAMPI:	€ 176.272,00 anno
------------------------------	-------------------

**CORSI TENNIS**

I ricavi derivanti dai corsi sono stati ipotizzati prendendo in considerazione le tariffe praticate nei paesi limitrofi.

Si è ipotizzato che la sola Tensostruttura sia impegnata da settembre a giugno per l'effettuazione dei corsi.

Nel calcolo si è tenuto conto di effettuare in totale 40 corsi/anno, suddivisi in 20 corsi per adulti, di cui la metà con rapporto maestro/allievi 1:2, 10 corsi per bambini, e 10 corsi per ragazzi.

Per facilità di calcolo si è ipotizzato che i 30 corsi/anno vengano praticati con frequenza monosettimanale.

CORSI PRESSOSTRUTTURA			
CORSO	TARIFFA ANNUA MONOSETTIMANALI	TARIFFA ANNUA BISETTIMANALI	RAPPORTO MAESTRO/ALLIEVI
CORSI PER BAMBINI 6-10 anni	€ 400,00	€ 700,00	1:4
CORSI PER RAGAZZI 11-16 anni	€ 550,00	€ 900,00	1:4
CORSI PER ADULTI	€ 650,00	€ 1.100,00	1:4
CORSI PER ADULTI	€ 900,00		1:2

Per il primo anno si ipotizza un rendimento inferiore dovuto alla messa in esercizio dell'impianto sportivo, con una deduzione del 50% sul ricavo calcolato, per effetto dell'avviata stagionalità in corsistica.

Da quanto sopra si ricava:

n. 10 corsi * 4 bambini * € 400,00/anno =	€16.000,00 anno
n. 10 corsi * 4 ragazzi * € 550,00/anno =	€22.000,00 anno
n. 10 corsi * 4 adulti * € 650,00/anno =	€26.000,00 anno
n. 10 corsi * 2 adulti * € 900/anno =	€18.000,00 anno

TOTALE RICAVI AFFITTO CAMPI:	€ 82.000,00 anno
------------------------------	------------------

### **TESSERAMENTI**

Si ipotizza che tutti i corsisti debbano essere tesserati, ed il costo della tessera sia pari a € 20,00 praticato nel circondario, pertanto si calcola il ricavo pari a:

140 allievi \* € 20,00 = € 2.800 anno

Le tariffe utilizzate sono quelle praticate nel circondario.

Nel PEF viene applicato un aumento ISTAT - FOI, ipotizzato pari all' 0,5% annuo.

## **BAR**

Come il Centro anche il Bar gode di una posizione molto vantaggiosa.

La vicinanza a via Dante, ex strada provinciale, consente la fruizione del bar e dei servizi anche da parte di chi non frequenta il Centro.

I locali interni della struttura, come già indicato anche sul capitolato, saranno oggetto di una riqualificazione generale a cura del Concessionari: l'area esterna immersa nel verde potrebbe aumentare, nel periodo estivo la propria capacità ricettiva.

I ricavi che sono stati inseriti nel presente piano derivano da un'indagine di mercato condotta negli esercizi commerciali di Concorezzo.

Nella valutazione si sono considerati normali listini prezzi (caffè, brioche, bibite, ecc) applicati negli esercizi della zona.

Nei primi tre anni di Concessione si è ipotizzato un rendimento inferiore, dovuto ai tempi di riqualificazione (mancato esercizio) ed avvio della gestione.

Per queste ragioni si è ipotizzato per l'anno 2020 un rendimento medio del 43% che aumenta nel 2021 al 65%, per passare all'anno 2022 all'80%.



#### **4. RIEPILOGO DEI RICAVI**

Di seguito una sintesi dei ricavi calcolati per la durata della concessione per le diverse categorie.

Si ipotizzano per i primi due anni della Concessione un rendimento inferiore dovuto alla riqualificazione dell'impianto e all'avvio del centro sportivo.

Il rendimento dell'attività principale è stato ridotto mediamente al 44,5% (arrotondato nel PEF al 45%) per l'anno 2020, al 65% per l'anno 2021 ed all'80% per l'anno 2022.

Il rendimento dell'attività secondaria (bar) è stato ridotto al 40% per l'anno 2020, al 65% per l'anno 2021 ed all'80% per l'anno 2022.

## **5. COSTI**

I costi sono stati stimati sulla media degli ultimi tre anni dei rendiconti presentati dalla precedente concessionaria e da analisi condotte nei centri tennis limitrofi e riparametrati in base alle previsioni di crescita della nuova attività.

### ***COSTI PER LE UTENZE***

I costi per le utenze, sono sensibilmente ridotti rispetto ai valori mediati rilevati dal precedente concessionario, in quanto per il solo anno 2020 si tiene in considerazione il mancato utilizzo del riscaldamento del campo della tensostruttura e del campo 2 oggetto di riqualificazione.

### ***CANONE CONCESSIONARIO***

Ai sensi dell'art. 13 del Capitolato di concessione si prevede che il Concessionario versi al Concedente un canone concessorio a partire dall'anno 2023 di almeno € 36.000,00=, diminuito proporzionalmente alle previsioni di entrata per l'anno 2020 in €. 18.000,00=, per l'anno 2021 in €. 23.400,00= e per l'anno 2022 in €. 28.800,00=.

I canoni di cui sopra devono essere intesi anche quale compensazione del diritto di godimento dell'area quantificato in € 5.800 anno.

Il canone concessorio è stato definito in ottica di un rendimento adeguato per l'investitore.

Tale canone è stato rivalutato in base all'ISTAT.

### ***COSTI ASSICURATIVI E DI SERVIZI***

Sono stati calcolati dei costi medi riferiti allo storico del Concessionario Uscente, prevedendo ogni anno un aumento in base all'ISTAT – FOI.

### ***COSTO MONTAGGIO/SMONTAGGIO PALLONI***

Tale costo dipende dalle unità di strutture removibili utilizzate. Nel PEF è stata considerata una sola struttura removibile, in quanto la seconda è oggetto di migioria tecnica posta a base di gara.

Il costo unitario utilizzato è pari a €1.000,00, incrementato in base al valore dell'ISTAT - FOI.

### ***MANUTENZIONE CAMPI IN TERRA - PADDLE - E BEACH VOLLEY***

Tale costo è stato stimato in base alla media dei costi storici sostenuti dal Concessionario uscente e a seguito di valutazioni desunte da indagini di mercato.

Per il primo anno a completo regime del centro, pertanto, si presume un costo di € 5.000,00 incrementato del valore dell'ISTAT-FOI coerentemente alle altre voci di costo/ricavi.

### ***COSTO DEL PERSONALE***

Il piano gestionale ipotizzato prevede a regime assunzioni per n. 5 addetti così suddivisi:

- n. 1 direttore tecnico addetto alla gestione organizzativo-strategica del centro assunto part- time (30 ore settimanali);
- n. 2 addetti con mansioni operative di gestione del bar assunto a tempo indeterminato - full time;
- n. 2 addetto con mansioni operative di gestione del tennis assunto a tempo indeterminato - full time;
- n. 1 o più maestri utilizzati per la scuola tennis, assunti con contratti di collaborazione.

Per la gestione del Centro si stima prudenzialmente un impiego di forza lavoro con versamento di contributi da contratto di lavoro a tempo indeterminato, eccezion fatta per i maestri da ritenersi a collaborazione.

In gestione sarà possibile l'impiego di forza lavoro con il ricorso a modalità contrattuali più flessibili e meno impattanti sul conto economico della società.

Si prevede la figura di un direttore tecnico che coordini e gestisca l'attività in modo da massimizzarne il rendimento e valuti le opportunità economico-organizzative in precedenza esposte.

Inoltre, viene ipotizzata l'assunzione di due figure con mansioni operative per assicurare una copertura completa delle attività del tennis e della guardiania del complesso.

Di seguito la tabella con il costo presunto annuo per il direttore e gli addetti a tempo indeterminato da CCNL dello sport.

COSTI AZIENDA ANNUI (€)	Gestione Tennis VI livello FTE Full Time	Gestione Tennis VI livello FTE Full Time	Gestione bar VI livello FTE	Gestione bar VI livello FTE	Direttore I livello Part- Time (30h)
Retribuzione lorda mese	1.093	1.093	1.093	1.093	1227
Contributi INPS mese a carico lavoratore	100	100	100	100	114
Imposta Irpef mese (escluso bonus DL 66/2014)	114	114	114	114	0
Retribuzione netta mese	879	879	879	879	1113
Retribuzione lorda anno	14.210	14.210	14.210	14.210	14.715
Contributi INPS anno	1.306	1.306	1.306	1.306	1353
Imponibile Irpef	12.904	12.904	12.904	12.904	13.365
Imposta irpef (escluso bonus DL 66/2014)	1.480	1.480	1.480	1.480	0
Retribuzione netta anno	11.424	11.424	11.424	11.424	13.365
Retribuzione lorda annua	14.210	14.210	14.210	14.210	14.715
T.F.R.	1.053	1.053	1.053	1.053	1.089
Contributi INPS/INAIL	3.254	3.254	3.254	3.254	4.617
Incidenza IRAP	604	604	604	604	0
Costo presunto annuo	19.121	19.121	19.121	19.121	20.421

Nel PEF il valore del costo del personale è stato arrotondato ad € 97.000,00.

Il costo del Maestro è stato invece calcolato utilizzando valori di riferimento medio per il pagamento della tariffa oraria, stimata tra le € 30,00 e € 35,00 ore.

Durante l'anno si ipotizzano 40 corsi mono-settimanali della durata di un'ora e per un periodo di 38 settimane. Applicando le predette tariffe orarie per il numero di ore/anno svolte, si ottiene un costo di circa € 50.000,00 da sostenere annualmente.

### **IMPOSTE**

Nella definizione del valore delle imposte dovute per la gestione del tennis vengono applicate le seguenti aliquote:

- 24,00%, aliquota IRES;
- 3,90% aliquota IRAP (Imposta Regionale Attività Produttive).

## 6. INVESTIMENTI

Gli investimenti obbligatori previsti nella concessione, e quantificati in € 324.000,00, dovranno essere eseguiti entro 18 mesi a partire dalla data di inizio della Concessione, al fine di poter garantire la piena messa a regime del centro sportivo per l'anno 2023; gli stesi possono essere sinteticamente riassunti come segue:

- € 39.000,00=, volti alla fornita con posa, della nuova copertura della tensostruttura,
- oggetto di riqualificazione obbligatoria ed eventuale acquisto arredi per il campo da gioco, quali a titolo di esempio panchine e/o sedie;
- € 52.500,00= volti alla ristrutturazione del locale reception/bar e dell'infermeria;
- € 60.000,00= volti all'acquisto di arredi per il bar/reception e dell'infermeria;
- € 82.500,00= volti alla ristrutturazione dei locali spogliatoi e dei bagni ed all'acquisto degli arredi dedicati;
- € 25.000,00= volti alla fornitura con posa di un nuova presso-struttura per il campo n. 2;
- € 65.000,00= volti alla realizzazione di due campi da paddle completi di impianti di illuminazione da collocarsi nell'area attualmente occupata dal campo da tennis in erba sintetica.

