

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO



PEF RELATIVO A CENTRO SPORTIVO TENNIS LORETO

20/05/2019

Sommario

1. Premessa	1
2. Genesi dell'Investimento.....	1
3. Modello Concessorio e matrice dei rischi.....	3
4. Gestione dell'investimento	7
5. Analisi di Mercato – Tennis Loreto	15

PEF CENTRO SPORTIVO TENNIS LORETO

1. Premessa

Il presente documento (di seguito il “Documento”) è stato redatto al solo scopo di fornire una stima economica relativamente alla gestione del centro sportivo tennis Loreto e dell’annesso bar (di seguito “Tennis Loreto” o alternativamente il “Centro”).

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’efficientamento degli impianti sportivi, 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 una proxy di indirizzo sportivo senza alcun carattere vincolante.

2. Genesi dell’Investimento

Il Centro, sito in via Broseta 146 a Bergamo è stato inaugurato nell’anno 1984 ed è l’unico impianto pubblico del Comune di Bergamo dedicato interamente a questo sport. Ristrutturato nel 1986 ha subito un secondo intervento nel 2003.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 15 febbraio 2013 è stata indetta la gara per l’affidamento in concessione del servizio di custodia, gestione manutenzione dei campi da tennis, tramite procedura aperta. La concessione con durata fino al giorno 14 gennaio 2019 è stata poi prorogata fino al 31 agosto 2019 e comunque fino all’aggiudicazione della nuova concessione.

Allo stesso modo verrà indetta l’attuale gara per il servizio di somministrazione di cibi e bevande all’interno del Centro, prorogata sino al 31 agosto 2019 e comunque fino all’aggiudicazione della nuova concessione.

Risulta dunque necessario indire nuova gara e per la gestione del Centro e per quella del bar che Bergamo Infrastrutture ha deciso di accorpate in unica concessione di servizi in una prospettiva di più efficace valorizzazione del Centro nella sua interezza.

2.1 TENNIS LORETO

L’impianto richiede 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 attraverso interventi tecnici non procrastinabili.

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 all'interno di un parco, nelle immediate vicinanze di sei Istituti Scolastici (IIS Caterina Caniana, Istituto Suore Orsoline di San Gerolamo di Somasca, Liceo Linguistico Giovanni Falcone, Fondazione Scuola Montessori di Bergamo, ISIS Mariagrazia Mamoli e Scuola dell'Infanzia Meucci), dell'Università di Bergamo, di altri parchi e impianti sportivi. Adiacentemente al Centro è altresì in programma la costruzione di una struttura polifunzionale con attività principale la pratica della scherma da parte di Associazione Sportiva con oltre 700 iscritti.

Insiata nella posizione, dunque, la possibilità di convergenza di altri corsi scolastici all'interno della struttura (stipula di ulteriori accordi rispetto a quelli già in atto), di proporre partnership remunerative con altri centri sportivi, di incrementare la base clienti rendendo il Centro più attrattivo.

Esistono inoltre all'interno del Tennis Loreto spazi non sfruttati che potrebbero essere adibiti ad altre attività ludiche/sportive, tali attività incrementalmente potrebbero senz'altro rappresentare un'ulteriore fonte di reddito (e.g. installazione di un piccolo campo di bocce, ping pong, biliardini etc.)

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

- partner commerciali volte alla vendita di gadget e articoli sportivi;
- organizzazione di Centri Ricreativi Estivi - CRE e corsi per pensionati;
- possibilità di adibire un campo ad attività polifunzionale;
- possibilità di dedicare alcuni campi alla pratica del tennis a fini agonistici;
- utilizzo degli spazi interni per l'esercizio della pubblicità cartellonistica.

In aggiunta a quanto sinora considerato non bisogna tralasciare le opportunità derivanti dagli interventi generali ed impiantistici richiesti dal Concedente per consentire la frequentazione del centro alle persone diversamente abili.

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 quindi una gestione ottimale e servizi all'altezza delle aspettative e delle necessità degli utenti.

2.2 IL BAR

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

La vicinanza con istituti scolastici a altri impianti sportivi, così come l'intercomunicazione con il parco posto a lato est della struttura, consente la fruizione del bar e dei servizi anche da parte di chi non frequenta il Centro.

Lo stato attuale dei locali interni della struttura (di recente realizzazione) non richiede particolari interventi, mentre la zona esterna fruibile solo nei periodi più caldi e in assenza di precipitazioni, potrebbe aumentare considerevolmente la propria capacità ricettiva in seguito all'installazione di strutture anche removibili.

Il servizio cucina, dotata anche di un forno a legna esterno, si presterebbe a una serie indefinita di cambiamenti gestionali, anche in questo caso lasciati dal concedente alla libertà gestionale dei concorrenti.

3. 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 progettuali nelle quali essi si manifestano, di seguito elencate:

- 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 non produce ancora utili;
- 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 virtù 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 subito 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”.

Dunque, il rischio operativo ha natura economica e comporta la possibilità di non riuscire a recuperare gli investimenti effettuati e i costi sostenuti per realizzare i lavori nella gestione dei lavori o dei servizi in condizioni operative normali.

Ma può accadere che tale rischio venga espressamente limitato, come succede nei settori con tariffe regolamentate in cui l'ente, come una sorta di compensazione della seguente restrizione, garantisce una parziale copertura sottoforma di canone operativo.

Per i centri sportivi, considerati investimenti di natura sociale, non si esclude che la PA possa corrispondere un contributo in corso d'opera per sostenere il gestore nella sua attività.

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	
RISCHIO DISPONIBILITA'					
(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)					
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	
RISCHI NORMATIVI					
Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Allocazione del rischio		
			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	
RISCHI DI MERCATO					
Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Allocazione del rischio		
			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	Descrizione	Effetti	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	Descrizione	Effetti	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

Dalla tabella 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 consequenziale deprezzamento degli impianti concessi in gestione.

In linea con le indicazioni fornite nella determinazione Avcp n. 5/2013, si ritiene che l'attività di programmazione sia una proxy fondamentale per una buona gestione del servizio e per la stessa conservazione degli immobili a cui la concessione è finalizzata.

4. Gestione dell'investimento

È intendimento della Società Bergamo Infrastrutture S.p.A. che il Concessionario sostenga i costi derivanti dallo svolgimento delle attività di gestione del Centro e del Bar, ricevendo come corrispettivo i connessi ricavi.

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.

La gestione del Centro implica un accorpamento dell'attività del Tennis con quella del Bar, in modo da sfruttarne al meglio le sinergie.

Il PEF è stato sviluppato in un arco temporale di 15 anni che si protrae dall'ultimo trimestre del 2019 ai primi 9 mesi del 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 15 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 negativo fino al 2023, dovuto agli investimenti previsti nel 2019 e nel 2020. A fine piano il flusso di cassa generato dal Centro risulta pari a € 696.475,05.

Dall'analisi effettuata risulta inoltre che ai sensi dell'art. 167 (Metodi di calcolo del valore stimato delle concessioni) del D.Lgs. 50/2016 il valore della presente concessione ammonta a ca. € 6.948.492,98 su un arco di piano di 15 anni. Si è altresì stimato pari a € 7.221.379,37 il valore della concessione nel caso si dovesse dare corso ad una proroga tecnica di 6 mesi oltre la durata contrattuale.

4.1 Ricavi

I ricavi di affitto sono stati stimati per ogni singolo campo in base alla media dei tassi di occupazione storici (2017-2018) e alle tariffe oggi in vigore.

Considerando l'effetto positivo degli investimenti e della nuova gestione sull'attrattività del centro, è stato stimato un aumento del 20% del tasso di occupazione su ogni singolo campo, così spalmato nel corso degli anni:

- ✓ 5 % nel 2020;
- ✓ 10% nel 2021;
- ✓ 5% nel 2022.

Tale aumento conduce ad un tasso di occupazione medio dei campi pari al 62%.

Il tasso di occupazione è stato poi applicato alle ore disponibili (14 ore al dì per 355 giorni) e considerando la minore possibilità di utilizzo dei campi scoperti e del campo sintetico.

La stima dei giorni di apertura del campo è stata definita tenendo conto della natura ludico sportiva e della funzione di pubblica utilità del Centro. Pertanto, sono stati considerati come giorni di chiusura soltanto le feste comandate, anche in considerazione del numero di addetti previsti da piano, il cui dettaglio verrà trattato nel seguito del documento.

Le tariffe utilizzate sono quelle attualmente in vigore, aumentate ogni anno del valore stimato dell'ISTAT, ipotizzato pari al 2%. Come di seguito esposto:

Tariffe	2019
Tariffa fino alle ore 14.00 con illuminazione	12,00 €
Tariffa fino alle ore 14.00 senza illuminazione	11,00 €
Tariffa dalle ore 14,00 alle ore 23.00 con illuminazione	19,00 €
Tariffa dalle ore 14,00 alle ore 23.00 senza illuminazione	14,00 €

L'applicazione delle stesse sulle ore prenotate tiene in considerazione la suddivisione tariffaria per fasce orarie (mattina/sera), la possibilità di utilizzo dell'illuminazione e l'utilizzo del campo da parte delle scuole.

Da un'analisi di mercato della zona si evince, come esposto nel seguito del documento, che le tariffe in vigore sono inferiori rispetto alla media di mercato.

Nel PEF viene ipotizzato per gli istruttori di tennis un modello di utilizzo del campo indipendente, tramite il pagamento dell'affitto del campo e la totale percezione degli introiti derivanti dalla loro attività. Pertanto, non è stata inserita una linea di ricavi riferita all'attività di scuola tennis considerata alla luce del modello di business preso in considerazione, alla stregua dell'affitto dei campi.

Di seguito una sintesi dei KPI utilizzati nella definizione dei ricavi:

	Tariffa media	N. Campi	%occup a regime	ore disponibili
Affitto Campi	14,1	6,0	62%	4.956

In linea con quanto ipotizzato per l'affitto dei campi da tennis, i ricavi da torneo e dall'attività di somministrazione di cibi e bevande sono stimati partendo dai ricavi storici 2018 ed ipotizzando un tasso di crescita del 20% suddiviso come sopra.

Di seguito una sintesi dei ricavi calcolati nei primi sei anni di piano per le diverse categorie.

Ricavi - €	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ricavi Affitto campi	204.347	235.502	250.656	255.670	260.783	265.999
Ricavi affitto Campo 1	47.392	52.944	56.351	57.478	58.627	59.800
Ricavi affitto Campo 2	15.391	24.412	25.982	26.502	27.032	27.573
Ricavi affitto Campo 3	23.946	26.751	28.472	29.042	29.623	30.215
Ricavi affitto Campo 4	23.812	26.601	28.313	28.879	29.456	30.046
Ricavi affitto Campo 5	49.656	55.472	59.042	60.223	61.427	62.656
Ricavi affitto Campo 6	44.151	49.323	52.496	53.546	54.617	55.709
Ricavi Torneo	13.097	14.668	15.695	16.009	16.329	16.656
Ricavi Bar	133.282	149.276	159.726	162.920	166.179	169.502
Totale Ricavi	350.726	399.447	426.077	434.599	443.291	452.157

Costi variabili

I costi variabili sono stati stimati in base alla quota 2018 calcolata in funzione dei ricavi con alcuni aggiustamenti che tengono conto degli investimenti previsti:

- Costi di utenza: dal 2020 vengono ridotti della quota di risparmio energetico, tale risparmio è considerato al 50% nel 2020 coerentemente alla tempistica di realizzazione degli investimenti e dunque dei relativi effetti. La stima di esperti del settore ha definito tale risparmio di ca. €11k/anno;
- Costi di manutenzione ordinaria: in seguito all'efficientamento degli impianti è stata ipotizzata una riduzione dei costi di manutenzione ordinaria del 10% dal 2020

Di seguito una tabella che mostra la quota storica dei costi variabili rispetto ai ricavi, suddivisa per l'attività di gestione del tennis e di somministrazione di cibi e bevande:

%Ricavi storica		
Tennis		
Utenze		43,5%
Manutenzione ordinaria		13,0%
Materiale di consumo		2,9%
Altro		2,1%
Bar		
Materiale di consumo		66,1%
Altro		2,0%

Costi fissi

1. Canone concessorio

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

Alla luce delle simulazioni dei flussi di cassa sviluppate al variare di tale voce, si è ritenuto che un canone di €20.000 potesse rappresentare un valore congruo al rischio e al rendimento dell'investimento.

Tale canone è stato rivalutato in base all'ISTAT.

2. Costi assicurativi e di servizi

Sono stati mantenuti flat rispetto ai costi storici, prevedendo ogni anno un aumento in base all'ISTAT, in linea con quanto ipotizzato per ricavi e costi variabili.

3. Costo montaggio/smontaggio palloni

Tale costo dipende dalle unità di strutture removibili utilizzate, considerando un pieno utilizzo delle strutture a disposizione già dal 2020, in tutti e quattro i campi coperti.

Il costo unitario utilizzato è pari a €2.500, incrementato in base al valore dell'ISTAT ogni anno, in linea con quanto ipotizzato per ricavi e costi variabili.

4. Manutenzione erbe + terra rossa

Tale costo è stato stimato pari a €5,610 nel 2020 ed ogni anno incrementato del valore dell'ISTAT, coerentemente alle altre voci di costo/ricavi.

5. Costo del personale

Il piano gestionale ipotizzato prevede a regime assunzioni per n. 4 addetti così suddivisi:

- 1 direttore tecnico addetto alla gestione organizzativo-strategica del centro assunto part-time (10 ore settimanali);
- 2 addetti con mansioni operative di gestione del tennis e delle attività di somministrazione cibi/bevande; entrambi assunti a tempo indeterminato, uno full time, l'altro part-time (20 ore settimanali);
- 1 addetto stagionale a tempo pieno.

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 il dipendente stagionale.

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 del bar. In tal modo negli orari di maggiore affluenza, i campi e la struttura del bar verranno gestite da due addetti dalle funzioni interscambiabili, mentre negli orari di minore affluenza gli addetti gestiranno parallelamente le due attività alternandosi tra loro.

Con particolare riferimento alla gestione del bar, data la natura stagionale dell'attività, legata alla posizione della struttura e all'ampio spazio esterno, è stato ipotizzato un ulteriore impiego di forza lavoro, stagionale.

Di seguito la tabella con il costo presunto annuo per il direttore e gli addetti a tempo indeterminato da CCNL dello sport e il costo un dipendente stagionale assunto dal mese di giugno a quello di settembre da CCNL Pubblici esercizi e ristorazione collettiva.

	Gestione Tennis/Bar	Gestione Tennis	Gestione Tennis	Gestione Bar
COSTI AZIENDA ANNUI (€)	VI livello FTE	I livello Part-Time (10h)	VI livello Part-Time (20h)	VI livello stagionale FTE (4 mesi)
Dati retributivi MESE				
Retribuzione lorda mese	1.093	409	547	1.338
Contributi INPS mese a carico lavoratore	100	38	58	123
Imposta Irpef mese (escluso bonus DL 66/2014)	114	0	0	157
Retribuzione netta mese	879	371	488	1.058
Dati retributivi ANNO				
Retribuzione lorda anno	14.210	4.905	6.558	6.243
Contributi INPS anno	1.306	451	698	574
Imponibile Irpef	12.904	4.455	5.860	5.669
Imposta irpef (escluso bonus DL 66/2014)	1.480	0	0	747
Retribuzione netta anno	11.424	4.455	5.860	4.922
Dati costo ANNUO				
Retribuzione lorda annua	14.210	4.905	6.558	6.243
T.F.R.	1.053	363	486	431
Contributi INPS/INAIL	3.254	1.539	2.383	1.924
Incidenza IRAP	604	0	0	331
Costo presunto annuo	19.121	6.807	9.427	8.929

6. Imposte

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

- 24%, aliquota IRES;
- 3,9% aliquota IRAP (Imposta Regionale Attività Produttive).

Investimenti

Gli investimenti previsti da piano ammontano a ca. €292Mln, di cui:

- ca. €209k (IVA inclusa), volti all'aumento dell'efficienza energetica degli impianti sportivi e all'accesso alle persone diversamente abili;
- ca. €65k (IVA inclusa), previsti per la costruzione di coperture idonee a incrementare l'efficienza e l'attrattività dei campi da tennis
- ca. €18k riferiti a progettazione, coordinamento e sicurezza dei lavori

Il miglioramento gestionale del centro e, di conseguenza, dei risultati economici è strettamente dipendente dalla rapida implementazione degli investimenti.

Pertanto questi si prevedono in misura dell'80% nel 2019 e per il restante 20% nel 2020.

Di seguito la suddivisione degli investimenti a seconda delle tipologie:

Tipologie di investimento	Investimenti (€)
Riscaldamento	59.800,0
<i>Campo 1</i>	26.000,0
<i>Campo2</i>	1.800,0
<i>Campo 3</i>	17.200,0
<i>Campo 5</i>	7.400,0
<i>Campo 6</i>	7.400,0
Illuminazione e Domotica	72.730,0
Rifacimento campo	46.064,0
Rampa	8.500,0
Coperture	59.300,0
Pulizia	2.500,0
Base d'Appalto	248.894
IVA 10%	24.889,4
Investimenti Tennis (a)	273.783
Progettazione	10.000,0
Coordinamento e sicurezza	3.000,0
IVA 22%	2.860,0
Imprevisti	2.356,6
Costi capitalizzati (b)	18.217
Totale Investimenti Tennis (c=a+b)	292.000

5. Risultati

Di seguito, i dati di dettaglio del Piano Economico Finanziario, con l'evidenza delle voci sinora esposte.

Nel seguito del documento verrà poi fornita una descrizione del bacino di utenza e del mercato di riferimento, con una tabella comparativa sulle tariffe applicate dai principali concorrenti.

PEF Centro Tennis

Conto Economico (€ '000)	2020 E	2021 E	2022 E	2023 E	2024 E	2025 E	2026 E	2027 E	2028 E	2029 E	2030 E	2031 E	2032 E	2033 E	9M 2034 E
Ricavi scuola e affitto campi	47.700	204.347	235.502	250.656	260.783	265.999	271.319	276.745	282.280	287.926	293.684	299.558	305.549	311.660	238.420
Ricavi Torneo	3.060	13.097	14.668	15.695	16.329	16.656	16.989	17.329	17.675	18.029	18.389	18.757	19.132	19.515	14.929
Ricavi Bar	27.695	133.282	149.276	159.726	166.179	169.502	172.892	176.350	179.877	183.475	187.144	190.887	194.705	198.599	151.928
Fatturato	78.455	350.726	426.077	434.599	443.291	452.157	461.200	470.424	479.832	489.429	499.218	509.202	519.386	529.774	405.277
Var.%	n.s	13,9%	6,7%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	n.s.
Utenze	(22.060)	(89.079)	(97.883)	(104.915)	(109.591)	(112.000)	(114.456)	(116.962)	(119.518)	(122.125)	(124.785)	(127.497)	(130.264)	(133.086)	(99.264)
Manutenzione ordinaria	(6.607)	(25.472)	(29.306)	(31.201)	(32.462)	(33.111)	(33.773)	(34.449)	(35.138)	(35.840)	(36.557)	(37.288)	(38.034)	(38.795)	(29.678)
Materiale di consumo	(19.799)	(94.495)	(106.029)	(113.412)	(117.994)	(120.353)	(122.761)	(125.216)	(127.720)	(130.274)	(132.880)	(135.538)	(138.248)	(141.013)	(107.875)
Altro	(3.645)	(7.344)	(8.367)	(8.924)	(9.102)	(9.285)	(9.470)	(9.660)	(9.853)	(10.050)	(10.251)	(10.456)	(10.665)	(10.878)	(8.488)
Canone concessorio	(5.000)	(20.000)	(20.401)	(20.810)	(21.652)	(22.086)	(22.528)	(22.980)	(23.440)	(23.910)	(24.389)	(24.877)	(25.376)	(25.884)	(19.802)
Assicurazioni	(306)	(1.224)	(1.248)	(1.273)	(1.299)	(1.325)	(1.351)	(1.378)	(1.406)	(1.434)	(1.463)	(1.492)	(1.522)	(1.552)	(1.211)
Costi di servizi (es commercialista)	(740)	(2.958)	(3.017)	(3.078)	(3.139)	(3.202)	(3.266)	(3.331)	(3.466)	(3.535)	(3.606)	(3.678)	(3.751)	(3.826)	(2.927)
Manutenzione erbe + terra rossa	(1.403)	(5.610)	(5.722)	(5.837)	(5.953)	(6.194)	(6.318)	(6.444)	(6.573)	(6.704)	(6.839)	(6.975)	(7.115)	(7.257)	(5.552)
Smontaggi palloni	(1.650)	(10.200)	(10.404)	(10.612)	(11.041)	(11.262)	(11.487)	(11.717)	(11.951)	(12.190)	(12.434)	(12.682)	(12.936)	(13.195)	(10.094)
Costi del Personale	(8.839)	(44.283)	(45.170)	(46.075)	(46.998)	(47.939)	(48.900)	(49.879)	(50.878)	(51.897)	(52.937)	(53.997)	(55.079)	(56.182)	(43.841)
Costo totale	(70.048)	(300.664)	(327.547)	(346.136)	(360.562)	(367.992)	(375.571)	(383.302)	(391.187)	(399.230)	(407.434)	(415.801)	(424.337)	(433.043)	(328.733)
EBITDA	8.408	50.062	71.900	81.321	82.729	84.164	85.629	87.122	88.645	90.199	91.784	93.400	95.049	96.731	76.544
Margin%	n.s.	18,0%	18,8%	18,7%	18,7%	18,6%	18,6%	18,5%	18,5%	18,4%	18,4%	18,3%	18,3%	18,3%	n.s
Imposte	(2.114)	(7.968)	(9.905)	(11.189)	(14.235)	(14.635)	(15.044)	(15.464)	(15.904)	(16.364)	(16.844)	(17.344)	(17.864)	(18.404)	(13.924)
FCF Ante investimenti	6.293	42.094	61.995	68.752	68.494	69.529	70.585	71.666	72.778	73.922	75.098	76.306	77.546	78.818	62.620
Investimenti - II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimenti - IM	(233.600)	(58.400)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimenti - IF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPEX	(233.600)	(58.400)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FCF ANNUALE	(227.307)	(16.306)	61.995	68.752	68.494	69.529	70.585	71.666	72.778	73.922	75.098	76.306	77.546	78.818	55.188
FCF CUMULATO	(227.307)	(243.613)	(181.618)	(112.866)	20.840	90.369	160.954	236.860	304.462	369.496	435.672	503.014	571.544	641.287	696.475

5. Analisi di Mercato – Tennis Loreto

5.1 LA PRATICA SPORTIVA IN ITALIA

Per analizzare il mercato potenziale del centro sportivo occorre tenere in considerazione due fattori:

- lo stato attuale e le dinamiche attese della pratica sportiva sul territorio nazionale
- il bacino di utenza potenziale gravitante attorno al centro sportivo.

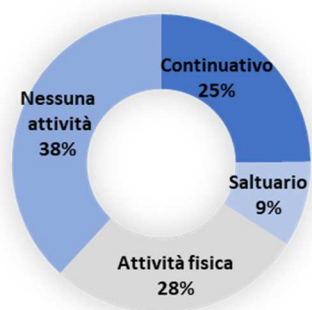
Analizzando le statistiche elaborate annualmente dall'ISTAT emerge che nel 2017 ca. il 34% della popolazione italiana sopra i tre anni (appr. 19,97 Mln di individui) dichiara di praticare nel tempo libero uno o più sport. Nel dettaglio:

- il 25% pratica sport con continuità;
- il 9% saltuariamente;
- coloro che conducono una vita sedentaria rappresentano il 38% della popolazione, la più bassa percentuale registrata dal 2001 ad oggi;
- coloro che praticano un qualsiasi tipo di attività fisica costituiscono il restante 28%.

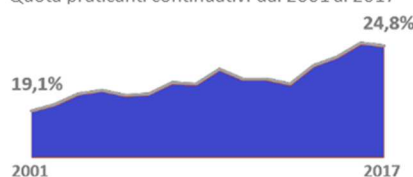
Alla luce di un'analisi di lungo periodo si manifesta chiaramente la tendenza a praticare sempre più sport:

- la quota di praticanti continuativi registrata nel 2001 era pari al 19% della popolazione (5,7 punti percentuali sotto il dato del 2017);
- coloro che non praticavano alcuno sport o attività fisica rappresentavano il 40,3% (2,2 punti percentuali sopra il dato del 2017).

Suddivisione popolazione > 3 anni per pratica sport/attività fisica



Quota praticanti continuativi dal 2001 al 2017



Quota praticanti saltuari dal 2001 al 2017



A livello territoriale la pratica sportiva non è distribuita omogeneamente.

Il Nord-Est è l'area geografica con la percentuale più alta di sportivi continuativi (pari approssimativamente al 29%), seguita dal Nord-Ovest (ca. il 28%), fanalino di coda il Meridione e l'Italia insulare dove i livelli di pratica sportiva si fermano al 18,5%.

Dal 2001 la pratica sportiva continuativa è aumentata su tutto il territorio italiano con il maggior valore registrato nel Nord-Ovest (+700 basis point).

Analizzando la diffusione a livello regionale le differenze risultano ancora più marcate:

- la percentuale più alta di sportivi si registra in Trentino-Alto Adige, dove più di una persona su tre pratica sport in modo continuativo (36,1%);
- seguono i residenti della Lombardia e della Liguria (entrambe con una quota del 28,8%);
- alle ultime posizioni troviamo la Calabria e la Campania.

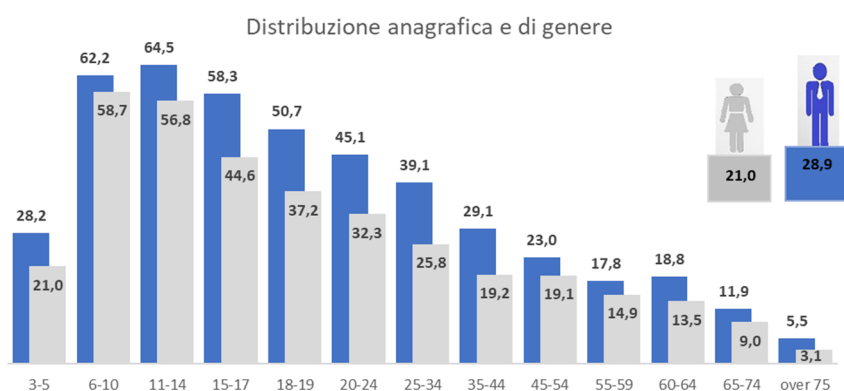
Persone di 3 anni e più per pratica sportiva per regione. Anno 2017 (valori percentuali)

Regioni	in modo continuativo	in modo saltuario	solo qualche attività fisica	né sport, né attività fisica
Trentino Alto Adige	36	16	33	16
Lombardia	29	11	31	29
Liguria	29	6	30	35
Veneto	29	12	33	26
Emilia-Romagna	29	10	30	31
Lazio	29	8	22	41
Friuli-Venezia Giulia	27	12	35	27
Umbria	27	9	28	36
Toscana	26	9	33	32
Valle d'Aosta	26	17	25	32
Piemonte	26	11	29	34
Marche	25	10	34	31
Abruzzo	24	9	28	39
Sardegna	23	10	31	35
Molise	21	7	24	47
Puglia	20	7	23	49
Basilicata	20	7	26	46
Sicilia	17	6	20	57
Campania	17	7	22	54
Calabria	16	8	25	51
Totale	25	9	28	38

All'interno del mondo federale, il calcio è lo sport più praticato in Italia, con 1.056.824 atleti e una quota del 23,8% sul tesseramento nazionale, seguito dal tennis (372.964 atleti - incidenza dell'8,4%) e della pallavolo (331.843 atleti – incidenza del 7,5%).

La diffusione della pratica sportiva è strettamente dipendente all'età, con differenze di genere marcate.

In media il 28,9% degli uomini dichiara di praticare sport con continuità, con un picco tra gli 11-14 anni (64,5%). Per le donne le percentuali sono inferiori, in media il 21% pratica sport in maniera continuativa e, in particolare, nella fascia 6-10 anni si raggiunge la percentuale più alta di sportive (58,7%).

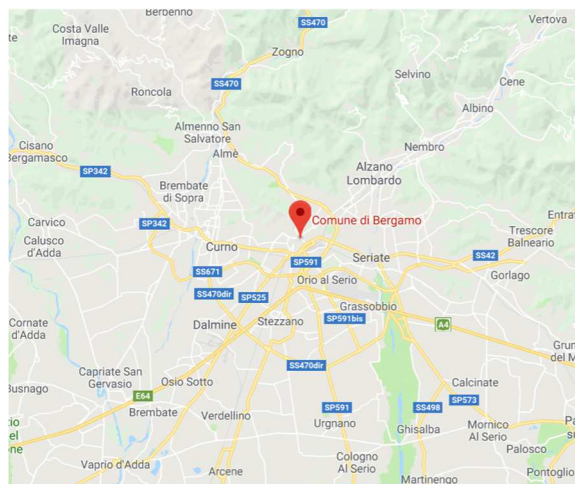


I dati sinora esposti vanno letti alla luce degli investimenti previsti per gli impianti del centro sportivo oggetto dell'analisi, volti ad incrementarne efficienza ed attrattività.

La tendenza a praticare più sport unita alla diffusione del tennis sul territorio nazionale rappresentano driver di crescita importanti. La stessa valenza va attribuita al picco di crescita della pratica sportiva raggiunto nel Nord Ovest e al primato della Lombardia in termini di numero di sportivi, segnali del mercato positivi che vanno senz'altro tenuti in considerazione.

5.2 BACINO DI UTENZA

Il bacino di utenza potenziale del centro sportivo Loreto è stato costruito considerando i comuni in provincia di Bergamo, confinanti e di seconda corona, posti ad una distanza massima di 15 chilometri dal centro sportivo, come mostra di seguito la carta topografica



Il campione così costruito configura un bacino di utenza pari a 557.605 utenti.

Per calcolare il bacino di utenza gravitante, la popolazione di ciascun comune è stata moltiplicata per il coefficiente di attrattività, inteso come misura di una potenziale utenza.

In particolare, il coefficiente d'attrattività è stato definito come funzione della distanza del comune dal centro nel modo seguente:

- 30% se $0 < km < 4$;
- 25% se $4 < km < 5$;
- 15% se $5 < km < 7$;
- 5% se $7 < km < 10$;
- 3% se $km > 10$.

Il bacino di utenza così costruito comprende 69.800 utenti e risulta potenzialmente redditizio superando la soglia di 50.000 utenti comunemente ritenuta tale dagli operatori di mercato.

Di seguito una tabella che riporta i Comuni analizzati, ordinati in base alla vicinanza con lo stesso e suddivisi tra confinanti e di seconda corona.

Comune di riferimento	Distanza	Popolazione	% Attrattività	Bacino Gravitante
Bergamo	0,000 km	120.287	30%	36.086
Comuni confinanti	Distanza	Popolazione	% Attrattività	Bacino Gravitante
Orio al Serio	3,253 km	1.768	30%	530
Azzano San Paolo	3,979 km	7.597	30%	2.279
Ponteranica	4,684 km	6.923	25%	1.731
Gorle	4,877 km	6.551	25%	1.638
Sorisole	4,965 km	9.021	25%	2.255
Torre Boldone	5,087 km	8.737	15%	1.311
Stezzano	5,258 km	13.067	15%	1.960
Lallio	5,306 km	4.163	15%	624
Ranica	5,920 km	5.957	15%	894
Seriate	6,107 km	25.240	15%	3.786
Zanica	6,156 km	8.700	15%	1.305
Treviolo	6,720 km	10.732	15%	1.610
Mozzo	6,733 km	7.396	15%	1.109
Curno	6,887 km	7.579	15%	1.137
Valbrembo	7,231 km	4.213	5%	211
Totale comuni confinanti		127.644		22.380

Comuni di seconda corona	Distanza	Popolazione	% Attrattività	Bacino Gravitante
Pedrengo	7,329 km	6.025	5%	301
Grassobbio	7,510 km	6.407	5%	320
Scanzorosciate	7,569 km	10.039	5%	502
Almè	7,685 km	5.619	5%	281
Alzano Lombardo	7,948 km	13.652	5%	683
Comun Nuovo	7,970 km	4.364	5%	218
Paladina	8,127 km	4.032	5%	202
Villa di Serio	8,182 km	6.689	5%	334
Villa d'Almè	8,690 km	6.697	5%	335
Dalmine	8,753 km	23.348	5%	1.167
Levate	9,109 km	3.788	5%	189
Ponte San Pietro	9,367 km	11.551	5%	578
Almenno San Salvatore	10,234 km	5.710	3%	171
Brembate di Sopra	10,272 km	7.938	3%	238
Torre de' Roveri	10,479 km	2.447	3%	73
Brusaporto	10,527 km	5.570	3%	167
Urgnano	10,693 km	9.846	3%	295
Verdello	10,824 km	8.018	3%	241
Presezzo	10,938 km	4.898	3%	147
Sedrina	10,943 km	2.475	3%	74
Zogno	11,008 km	9.007	3%	270
Almenno San Bartolomeo	11,062 km	6.249	3%	187
Albano Sant' Alessandro	11,335 km	8.251	3%	248
Osio Sopra	11,789 km	5.222	3%	157
Nembro	11,955 km	11.616	3%	348
Bonate Sopra	12,194 km	9.842	3%	295
Barzana	12,227 km	1.965	3%	59
Verdellino	12,308 km	7.625	3%	229
Osio Sotto	12,385 km	12.431	3%	373
Spirano	12,406 km	5.702	3%	171
Bonate Sotto	12,589 km	6.704	3%	201
Mapello	12,873 km	6.827	3%	205
Bagnatica	12,969 km	4.335	3%	130
Cavernago	13,154 km	2.620	3%	79
Cologno al Serio	13,162 km	11.133	3%	334
Selvino	13,386 km	2.042	3%	61
Ambivere	13,526 km	2.384	3%	72
Ciserano	13,731 km	5.743	3%	172
Pradalunga	13,840 km	4.707	3%	141
Filago	14,006 km	3.214	3%	96
Madone	14,081 km	4.026	3%	121
Costa di Mezzate	14,305 km	3.340	3%	100
Boltiere	14,391 km	6.057	3%	182
Arcene	14,462 km	4.837	3%	145
Lurano	14,587 km	2.816	3%	84
San Paolo d'Argon	14,802 km	5.721	3%	172
Ghisalba	14,883 km	6.145	3%	184
Totale comuni di seconda corona		309.674		11.334
Totale		557.605		69.800

5.3 COMPETITOR TENNIS LORETO

La tabella in basso mostra la media delle tariffe pubblicate dai centri sportivi per l'utilizzo dei campi con o senza illuminazione.

Laddove:

- il tariffario fosse suddiviso per stagione la tariffa è stata ponderata per estate (1/4) ed inverno (3/4);
- Il tariffario fosse suddiviso e per fascia oraria la tariffa è stata ponderata per mattino (50%) e sera (50%).

Tariffe di base (€)	Media ponderata Estate/Inverno	
	Con illuminazione	Senza illuminazione
Comune		
BERGAMO CITTA'		
Tennis 1	18,8	13,8
Tennis 2	16,0	7,0
Tennis 3	25,0	-
Tennis 4	13,5	-
Tennis 5	10,0	-
1^ ZONA		
Alzano Lombardo	19,8	12,0
Curno	16,0	11,0
Gorle	15,8	13,8
Lallio	19,0	10,0
Mozzo	20,0	20,0
Nembro	16,5	16,5
Ponteranica	14,0	14,0
Ranica	16,0	16,0
Seriate	19,5	-
Sorisole	15,0	15,0
Treviolo	17,5	17,5
2^ ZONA		
Albano San'Alessandro	17,6	15,5
Bonate Sopra	17,0	17,0
Brembate Sopra	-	-
Brusaporto	21,0	-
Costa di Mezzate	18,0	18,0
Ghisalba	16,0	16,0
Osio (sotto e sopra)	24,0	24,0
Paladina	15,0	15,0
Ponte Nossa	14,0	9,0
San Paolo d'Argon	18,0	18,0
Scanzorosciate	14,0	12,0
Selvino	17,0	17,0
Stezzano	14,0	14,0
Terno d'Isola	17,0	17,0
Telgate	18,0	18,0
Urgnano	12,0	12,0
Villa d'Almè	16,5	-
Media	16,9	15,0
Mediana	16,8	15,3
TENNIS LORETO	15,5	12,5

Dall'analisi emerge come il Centro abbia attualmente in vigore delle tariffe inferiori alla media del mercato soprattutto per ciò che riguarda i campi senza illuminazione.