

**CONCESSIONE DEL SERVIZIO DI GESTIONE DEL BAR / CAFFETTERIA UBICATO
PRESSO IL CENTRO SPORTIVO DENOMINATO "PISCINE ITALCEMENTI" SITO IN
BERGAMO, VIA DELLO STATUTO N. 43**



Indice

1. Premessa.....	pag.	3
2. Il modello concessorio.....	pag.	3
3. Breve descrizione dei locali e dell'attività.....	pag.	7
4. L'analisi di fattibilità economica.....	pag.	9
5. Conclusioni.....	pag.	16

1. Premessa

La presente relazione si prefigge lo scopo di redigere il Piano Economico Finanziario dell'attività di Bar e Caffetteria, che costituisce un riferimento di massima quale stima previsionale redatta secondo i criteri di seguito descritti. L'attività verrà avviata in occasione del periodo di apertura estiva del centro sportivo "Piscine Italcementi" sito Bergamo, via Statuto numero 43 e di proprietà della società "Bergamo Infrastrutture S.p.A. – società unipersonale", società in-house del Comune di Bergamo.

L'analisi è stata svolta alla luce dei dati, nonché dei documenti forniti dalla predetta società.

L'incarico non ha previsto lo svolgimento di verifiche su licenze, concessioni e permessi, sul presupposto che la proprietà sia in regola con le normative vigenti.

In particolare, ai fini della redazione della presente relazione, sono stati utilizzati i seguenti documenti:

- la bozza dell'avviso pubblico con la quale la società avvia l'indagine di mercato volta ad acquisire informazioni di interesse alla partecipazione alla procedura negoziata per l'affidamento in concessione del servizio di gestione del Bar Caffetteria presso il centro sportivo "Piscine Italcementi" che prevede l'apertura del bar caffetteria a decorrere dal primo fine settimana (sabato/domenica) di giugno 2020 sino al primo fine settimana (sabato/domenica) di settembre 2020;
- la Nota sul numero di utenti del centro sportivo per il periodo estivo relativo alle annualità 2018 e 2019.

Tutto ciò premesso, nel prosieguo, dopo aver analizzato l'opportunità di ricorso al modello concessorio e dopo aver fornito una sintetica descrizione del locale e del servizio che la società intende porre in essere nell'ambito di siffatto contesto, si procederà all'analisi di fattibilità economica e finanziaria dell'attività oggetto di concessione.

2. Il modello concessorio

2.1 Definizioni normative

La direttiva europea 2014/23/UE sull'aggiudicazione delle concessioni definisce la

“concessione di lavori” come un contratto a titolo oneroso stipulato per iscritto mediante il quale una o più amministrazioni aggiudicatrici o enti aggiudicatori affidano a uno o più operatori economici l'esecuzione di lavori, ove il corrispettivo consiste unicamente nel diritto di gestire i lavori oggetto del contratto o in tale diritto accompagnato da un prezzo.

Invece, per “concessione di servizi” si intende un contratto a titolo oneroso stipulato per iscritto, mediante il quale una o più amministrazioni aggiudicatrici o enti aggiudicatori affidano a uno o più operatori economici l'erogazione e la gestione di servizi, diversi dall'esecuzione dei lavori, ove il corrispettivo consiste unicamente nel diritto di gestire i servizi oggetto del contratto o in tale diritto accompagnato da un prezzo.

La prima necessità del legislatore europeo è stata quella di superare le incertezze interpretative del concetto di concessione rispetto al concetto di appalto, che avevano generato incertezza giuridica tra i soggetti operanti nel mercato dei contratti pubblici e notevole contenzioso presso la Corte di Giustizia Europea

La mancanza di una puntuale definizione di concessione e di una chiara linea di demarcazione tra il contratto di appalto ed il contratto di concessione, ha prodotto anche in Italia numerosi ricorsi giurisdizionali. Anche l'Autorità, a seguito di diversi esposti sulle procedure di gara, è stata chiamata a pronunciarsi in ordine alla preliminare questione della corretta configurazione giuridica del rapporto negoziale, al di là del *nomen iuris* dato dalla stazione appaltante.

La questione è stata di particolare rilievo riguardo alle gare bandite per esternalizzare l'erogazione dei servizi piuttosto che la realizzazione di lavori.

Il “Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 – Nuovo Codice dei Contratti Pubblici” riporta le seguenti definizioni:

Art 3) comma 1 lettera 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”

Art 3) comma 1 lettera 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»;

Art 3) comma 1 lettera 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»;

Art 3) comma 1 lettera 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».

Il nuovo Codice introduce una nuova tipologia di rischio, cosiddetto «operativo» che definisce il discrimine tra «appalto» e «concessione».

Il «rischio operativo» è il rischio legato alla gestione dei lavori o dei servizi sul lato della domanda o sul lato dell'offerta o di entrambi, trasferito al concessionario.

Si considera che il concessionario assuma il rischio operativo nel caso in cui, in condizioni operative normali, 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 al concessionario deve comportare una reale esposizione alle fluttuazioni del mercato tale per cui ogni potenziale perdita stimata subita dal concessionario non sia puramente nominale o trascurabile.

Tale rischio 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, anche se una parte del rischio resta a carico dell'amministrazione aggiudicatrice o dell'ente aggiudicatore.

Il fatto che il rischio sia limitato sin dall'inizio non dovrebbe escludere che il contratto si configuri come concessione.

Può essere questo il caso, per esempio, di settori con tariffe regolamentate in cui l'ente locale, a compensazione di tale restrizione, per motivi di natura sociale, possa garantire una copertura minima sotto forma di canone operativo.

2.2 Analisi dei rischi

La decisione di optare per il modello concessorio è da ascrivere alla circostanza che i flussi finanziari derivanti dalla concessione, flussi futuri e, quindi, incerti al momento di avvio della gestione, si ipotizza saranno sufficienti a pagare i fattori di produzione ed, altresì, a remunerare il lavoro del concessionario.

Si comprende allora come ogni operazione di concessione, ove sussista il completo trasferimento del "rischio d'impresa" sul soggetto privato, necessiti di una valutazione dei costi / benefici discendenti dall'intrapresa, nonché di un'analisi dei rischi che potrebbero influenzare negativamente le ipotesi poste a fondamento della costruzione del piano di fattibilità economico finanziario.

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

- identificazione delle categorie di rischio che potrebbero impattare sul piano economico finanziario oggetto della presente, sia direttamente che indirettamente;
- quantificazione ipotetica dell'impatto dei rischi sul predetto piano;
- individuazione del soggetto (concedente / concessionario) su cui potrebbero gravare i rischi per come identificati;
- valutazione della trasferibilità del rischio tra un soggetto e l'altro.

I principali rischi connessi ad un'operazione di concessione come quella in esame, sono articolati in:

- rischi di "pre-completamento", relativi della prima fase, quella dell'impostazione e della realizzazione dell'operazione, con tutte le implicazioni amministrative (permessi, concessioni), tecniche (lavori) e, soprattutto, economiche, in quanto il progetto non produce ancora utili;
- rischi di "post-completamento", relativi alle fasi di avviamento e di mantenimento della gestione su livelli tali da consentire utili sufficienti alla remunerazione degli investimenti, alla restituzione dei finanziamenti ed all'autosufficienza finanziaria;
- rischi generali, presenti in ogni singola fase, cioè: rischi tecnologici, politici, commerciali, finanziari relativi ai tassi di cambio e di interesse.

I rischi sono legati alla situazione del sistema socio-territoriale ove viene programmata l'iniziativa e sono individuati per indirizzare nel modo migliore gli approcci progettuali.

Tipologie di rischi:

- rischi imprenditoriali, riconducibili alle modifiche del bacino d'utenza previsto, circostanza che potrebbe non consentire di raggiungere i ricavi previsti;
- rischi tecnologici, connessi con errori di scelta del processo così da renderlo insufficiente ad erogare il servizio nei tempi, nei modi e nella qualità richiesta dagli utenti;
- rischi ambientali, costituiscono una categoria da tenere fortemente in considerazione, vista la severa legislazione in materia;
- rischi economici, legati agli errori di identificazione del costo di realizzazione del progetto e, più frequentemente, a quelli di valutazione dei costi manutentivi;
- rischi finanziari, derivano da un'errata valutazione delle tariffe del servizio;
- rischi di gestione, riferibili a variazioni del bacino d'utenza, a modifiche delle quote di mercato, a fermi causati dalla manutenzione non adeguatamente programmata;
- rischi politici, legati alla possibilità di cambio di politica tariffaria.

La mancata individuazione dei rischi relativi al progetto (e quindi la non consapevolezza della loro esistenza) e la mancata allocazione sui diversi soggetti coinvolti, può comportare l'insuccesso dell'iniziativa, poiché il soggetto su cui il rischio grava potrebbe non essere in grado di gestirlo al meglio.

Nel caso di specie, si conferma che, anche in ragione della breve durata dell'affidamento, tutti i rischi sopra elencati vengono posti in capo al concessionario.

3. Breve descrizione dei locali e dell'attività

Nell'ambito del complesso sportivo Piscine Italcementi, sito in via Statuto numero 43, il locale destinato a ospitare il servizio di Bar e Caffetteria è ubicato al piano terra e primo, con affaccio diretto sui giardini utilizzati dagli utenti della "Piscina" durante il periodo estivo. Il locale, oltre che di un capiente spazio interno, gode della presenza di due ampie e godibilissime terrazze adibite alla consumazione dei prodotti venduti dal Bar.

Sulla base della planimetria fornita dalla società Bergamo Infrastrutture si evince la posizione del locale circoscrivibile all'estremo nord del fabbricato, la forma geometrica tendenzialmente rettangolare dei locali interni, nonché la consistenza

degli stessi che consta di una superficie complessiva lorda di circa 950 metri quadri, così distinta:

- piano terra metri quadri 220;
- primo piano metri quadri 175;
- terrazze metri quadri 485;
- servizi e magazzino metri quadri 70.

Al momento in cui scrivo nel locale sono presenti i seguenti beni:

- forno a legna 8 pizze;
- canna fumaria e collegamento con forno legna, relativo lavandino in acciaio e attrezzatura per cottura pizze;
- predisposizione allacciamenti ad impianto idraulico ed elettrico locali cucina;
- bancone curvilineo con zoccolatura in ceramica azzurra. Elementi di rivestimento in legno con borchie di abbellimento in metallo lucido, inserto frontale centrale in ceramica azzurra con disegno del tipo "piastrelle piscina". Top superiore di colore blu del tipo pietra di quarzo. Piano di lavori in acciaio;
- bancone con zoccolatura in ceramica azzurra. Elementi di rivestimento in legno con borchie di abbellimento in metallo lucido, inserto in ceramica azzurra con disegno del tipo "piastrelle piscina". Top superiore di colore blu del tipo pietra di quarzo e sovrastante ripiano in legno sostenuto da n. 4 elementi verticali in metallo con n. 3 inserti in vetro;
- retro banco costituito da elementi in legno e laminato e da piano di lavoro in acciaio. Armadi con ante a battuta e a scorrimento, scaffali e top in acciaio con lavello doppia vasca in acciaio. Armadi refrigerati;
- arredo di alloggiamento del banco frigorifero;
- bancone esterno bianco;
- magazzino esterno;
- banco pizzeria sagomato curvo;
- pedana rialzo pavimentata con ringhiera posta nel locale interno adiacente alle vetrate vista piscina;
- banco ristoro piano terra terrazze e spogliatoio personale delimitato da pareti in cartongesso.

Bergamo Infrastrutture consegnerà al gestore il locale con tutti i predetti beni, con

gli spazi cucina, così che possano eventualmente essere allestiti, e con le suddette predisposizioni impiantistiche.

Il concessionario potrà caratterizzare il locale in ordine alle esigenze specifiche dell'attività commerciale che intende avviare.

Si evidenzia come la società ampiamente raccomandi il rispetto di elevati standard di qualità, rinvenibili sia nella scelta dei materiali di arredo, sia nella scelta dello stile che complessivamente dovrà caratterizzare l'ambiente.

Analogamente, la società rimarca l'esigenza di garantire un livello elevato di qualità con riferimento alle materie prime impiegate nel servizio di bar / caffetteria, sia nel servizio di ristorazione. Altresì, il concessionario dovrà necessariamente tenere in considerazione le eventuali esigenze di particolari categorie di consumatori (si pensi, al riguardo, ai vegani, ai vegetariani, agli intolleranti a particolari tipologie di cibi, etc), offrendo a questi ultimi possibilità e concrete alternative di cibi, bevande e snack.

4. L'analisi di fattibilità economica

Nel prosieguo si provvederà ad illustrare la stima delle singole voci di ricavo e di costo relative all'attività di gestione del Bar / Caffetteria oggetto di affidamento in concessione.

Ricavi

Relativamente alla determinazione del flusso dei ricavi di vendita, è ampiamente noto come detta voce contabile derivi dalle quantità dei beni e servizi venduti/erogati dall'azienda, moltiplicati per i relativi prezzi.

Tanto premesso, è stato necessario partire da una stima della possibile clientela media che, potenzialmente, fruirà del Bar / Caffetteria. Tuttavia, trattandosi di un'attività che al momento non è in vita, ma che sarà costituita *ex novo*, è stato inevitabile ricorrere a delle ipotesi, pur tenendo in considerazione i risultati storici delle scorse gestioni.

In via preliminare, giova sin da subito precisare come dette ipotesi e stime sono state costantemente ispirate da criteri di razionalità e di prudenza.

Nel tentativo di quantificare un flusso di utenti del Bar Caffetteria si è partiti dal numero di utenti che hanno fruito dei servizi del centro sportivo nel corso delle

stagioni estive 2018 e 2019, ipotizzando che nel 2020 l'afflusso di utenti sia analogo a quello della stagione 2019.

Per effettuare tale conteggio è stata utilizzata una nota fornita dalla società.

Sulla base del documento richiamato si evince che il numero di utenti per il periodo estivo 2018 e 2019 è stato così composto:

Anno	Utenti Abbonati	Utenti giornalieri	Utenti CRE	Totale utenti
2018	5.880	33.898	12.722	52.422
2019	7.351	34.849	9.801	52.101

Determinato in questo modo il numero degli utenti che si prevede fruiranno dei servizi del centro sportivo nel periodo estivo, si può sviluppare il conteggio dei ricavi attesi.

In particolare il flusso di ricavi, stimato secondo prudenza, è rappresentato nella seguente tabella:

Numero accessi	Percentuale consumatori	Numero consumatori	Importo spesa	Totale incasso
<u>Utenti con abbonamento</u>				
7.351	50%	3.676	1,00	3.675,50
	30%	2.205	7,00	15.437,10
	20%	1.470	0,00	0,00
<u>Utenti giornalieri (accessi da lunedì a venerdì)</u>				
18.173	40%	9.087	2,30	18.173,48
	20%	3.635	7,00	25.442,87
	40%	7.269	0,00	0,00
<u>Utenti giornalieri (accessi sabato e domenica)</u>				
16.778	40%	6.710	2,00	13.420,42
	40%	6.710	7,00	46.971,48
	20%	3.358	0,00	0,00
<u>Utenti Centri Ricreativi Estivi (alcamerini e esterni)</u>				
9.801	40%	3.920	2,00	7.840,80
	60%	5.881	0,00	0,00
Totale incasso IVA al 10% compresa				130.861,62
Totale incasso esclusa IVA				119.056,02

Di seguito si analizzano in modo analitico le stime sottese alle predette quantificazioni:

Utenti con abbonamento

Si tratta, in particolare, degli utenti che fruiranno in modo regolare dei servizi del centro sportivo per l'attività di cosiddetto nuoto libero.

Per tali utenti, quantificati in 7.351 persone, si è stimato che:

- il 50 per cento, ovvero 3.676 persone, effettuino una consumazione di valore pari almeno ad 1 euro (ad esempio, per l'acquisto di un caffè);
- il 30 per cento, ovvero 2.205 persone, effettuino una consumazione di valore pari almeno a 7 euro (per la consumazione del pasto);
- il 20 per cento, ovvero 1.470 persone, non consumino nulla.

Utenti giornalieri

Si tratta, in particolare, degli utenti che fruiranno "in giornata" dei servizi del centro sportivo, ovvero di quelle persone che accedono al centro sportivo per trascorrervi la giornata piuttosto che alcune ore.

Per tali utenti il numero di accesso è stato suddiviso tra utenti che accedono al centro nei giorni da lunedì a venerdì, che presumibilmente consumeranno meno, e utenti che accedono il sabato e la domenica, che al contrario, si ipotizza, consumeranno di più.

Utenti giornalieri con accesso dal lunedì al venerdì

Per tali utenti, quantificati in 18.173 persone, si è stimato che:

- il 40 per cento, ovvero 9.087 persone, effettuino una consumazione di valore pari ad almeno 2 euro;
- il 20 per cento, ovvero 3.635 persone, effettuino una consumazione di valore almeno pari a 7 euro;
- il 40 per cento, ovvero 7.269 persone, non consumino alcunché.

Utenti giornalieri con accesso il sabato e la domenica

Per tali utenti, quantificati in 16.776 persone, si è stimato che:

- il 40 per cento, ovvero 6.710 persone, effettuino una consumazione di valore pari ad almeno 2 euro;
- il 40 per cento, ovvero 6.710 persone, effettuino una consumazione di valore

almeno pari a 7 euro;

- il 20 per cento, ovvero 3.355 persone, non consumino alcunché.

Utenti Centri Ricreativi Estivi

Si tratta, in particolare, dei bambini iscritti ai CRE che, durante il periodo estivo, fruiranno dei servizi del centro sportivo quotidianamente. Trattandosi, come detto, di bambini si è previsto che effettuino sporadicamente consumazioni e che le stesse siano di importo modesto per lo più da riferirsi all'acquisto di gelati o snack.

Per tali utenti, quantificati in 9.801 persone, si è stimato che:

- il 40 per cento, ovvero 3.920 persone, effettuino una consumazione di valore pari ad almeno 2 euro;

- il 60 per cento, ovvero 5.881 persone, non consumino nulla.

Prudenzialmente non si è ritenuto opportuno inserire nel conteggio dei soggetti che fruiranno del servizio di bar / caffetteria i dipendenti e gli addetti che quotidianamente sono presenti presso il centro sportivo. Si tratta, in particolare, di:

- 5 dipendenti della società;

- 10 assistenti bagnanti;

- 10 insegnanti di nuoto.

Del pari, non si è tenuto conto degli eventuali ricavi che potrebbero derivare al concessionario in caso egli decida di implementare l'offerta oltre al semplice servizio di bar / caffetteria, ovvero se decida di prolungare la durata del periodo di concessione. Si pensi, ad esempio, alla possibilità di offrire pizze (sfruttando il forno a legna esistente) o piatti caldi (allestendo anche minimamente la cucina).

I ricavi stimati del Bar / Caffetteria riferiti al periodo di concessione 2020 si stimano essere pari a 119.056,02.= euro, valore che si arrotonda a **120.000,00.= euro.**

Costi

Con riferimento, invece, ai costi sono stati considerati:

- i costi delle materie prime;

- i costi delle utenze e per servizi vari;

- i costi del personale;

- i costi per imposte e tasse relative alla gestione;

- i costi per spese varie;
- il canone di concessione.

Per la stima dei costi delle materie prime, ribadendo che la società ambisce a raggiungere standard medio-elevati di qualità del servizio erogato, sono stati ipotizzati flussi di costi delle materie prime commisurati al **40 per cento del volume dei ricavi stimati**.

I costi delle utenze, invece, sono stati determinati considerando le spese sostenute nella gestione 2018 (pari ad euro 2.755). Sulla scorta di tale indicazione le predette spese sono state stimate al rialzo in **euro 4.000 euro**.

I "servizi vari" si riferiscono al costo per la gestione amministrativa dell'azienda per i 3 mesi di attività e sono stati stimati per importo pari ad **euro 3.000**.

Il costo del personale è stato determinato sulla base delle considerazioni che seguono:

- il periodo di apertura dell'esercizio sarà orientativamente compreso tra il 6 giugno 2020 ed il 6 settembre 2020, pari a 13 settimane lavorative;
- l'esercizio sarà aperto quotidianamente dalle ore 9,30 alle ore 19,00, con la precisazione che il martedì ed il giovedì l'orario di chiusura sarà posticipato alle 21,00;
- in applicazione del CCNL "pubblici esercizi, ristorazione e turismo minori" per coprire i turni di lavoro si ipotizza che sarà necessario assumere 2 dipendenti, che verranno probabilmente inquadrato al terzo livello e 2 dipendenti, che verranno probabilmente inquadrati al settimo livello, come si evince dal seguente prospetto:

Ipotesi turnazione dipendenti per settimana lavorativa					
giorni lav. fascia oraria	ore lavorative	n. imp. liv. 3	n. imp. liv. 7	ore liv. 3	ore liv. 7
l - m - v					
9,30 - 11	1,5	0	1	0	1,5
11 - 14	3	1	1	3	3
14 - 17	3	0	1	0	3
17 - 19	2	1	1	2	2
				<hr/>	<hr/>
				5	9,5
m - g					
8,30 - 11	1,5	0	1	3	1,5
11 - 14	3	1	1	3	3
14 - 17	3	0	1	0	3
17 - 19	2	1	1	2	2
19 - 21*	2	1	1	2	2
				<hr/>	<hr/>
				7	11,5
s - d					
9,30 - 11	1,5	1	2	1,5	3
11 - 14	3	1	2	3	6
14 - 17	3	1	2	3	6
17 - 19	2	1	2	2	4
				<hr/>	<hr/>
				9,5	19

* solo per i mesi di giugno e luglio

Per l'effetto si può stimare il costo del personale come segue:

giorno	livello 3 ore lavorative giugno e luglio	livello 7 ore lavorative giugno e luglio	livello 3 ore lavorative agosto	livello 7 ore lavorative agosto	
l	5	9,5	5	9,5	
m	5	9,5	7	11,5	
m	5	9,5	5	8,5	
g	5	9,5	7	11,5	
v	5	9,5	5	8,5	
s	9,5	19	9,5	19	
d	9,5	19	9,5	19	
ore settimanali	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	
	44	85,5	48	89,5	
costo orario	21,75	17,17	21,75	17,17	
costo settimanale	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	
	957,00	1.488,04	1.044,00	1.538,72	
numero settimanali	9	9	4	4	
costo personale	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	32.148,18
	8.513,00	13.212,32	4.176,00	6.148,86	

Il costo del personale sarà quindi pari ad **euro 33.000,00**.

Il costo dell'ammortamento dell'investimento è stimato pari a euro zero. Tale stima discende dalla considerazione che essendo la concessione di durata solo trimestrale, il gestore del servizio di bar / caffetteria non effettuerà investimenti di particolare rilevanza. Se ritenesse di effettuare investimenti, si ipotizza che il costo

degli stessi verrà ripagato dai maggiori frutti ricavabili dall'attività di gestione.

I costi per imposte e tasse varie e per spese imprevedute sono stati assunti pari ad **euro 3.500** per i tre mesi di gestione dell'attività.

Il costo relativo al canone di concessione ammonta a complessivi **euro 18.000** euro, stimati sulla base di quanto emerso dalla lettura della bozza di convenzione che suddivide il canone in quota fissa, pari ad euro 12.000 da versarsi all'atto dell'assegnazione della concessione, e in quota proporzionale, pari al 5 per cento dei ricavi.

Sulla base delle precedenti valutazioni è possibile riepilogare, nella tabella che segue, il conto economico della gestione estiva del servizio di bar / caffetteria:

Conto economico previsionale	
Gestione estiva bar / caffetteria centro sportivo Italcementi	Importi
Ricavi	
corrispettivi	120.000,00
Costi	
materie prime	48.000,00
utenze e servizi vari	7.000,00
Personale	33.000,00
ammortamenti	0,00
imposte e tasse diverse	2.300,00
spese varie	1.500,00
Risultato al lordo del canone di concessione	28.500,00
Canone concessione	
- quota fissa	10.000,00
- quota proporzionale pari al 5% dei ricavi	6.000,00
Risultato ante imposte	12.600,00
imposte	3.750,00
Utile netto	8.750,00

La sostenibilità finanziaria si può invece sintetizzare nel seguente prospetto di rendiconto finanziario sviluppato per i tre mesi di attività. Per semplicità, le uscite riferite a periodi successivi rispetto al periodo di concessione sono state iscritte in una colonna denominata "post agosto".

Rendiconto finanziario	Giugno	Luglio	Agosto	post agosto
Entrate di periodo	34.320,00	58.080,00	39.600,00	0,00
percentuale affluenza	26%	44%	30%	
Uscite di periodo				
materie prime	-13.728,00	-23.232,00	-15.840,00	0,00
licenze e servizi vari	-2.220,40	-3.757,60	-2.582,00	0,00
canone annuo fisso	-12.200,00	0,00	0,00	0,00
canone annuo proporz.	0,00	-1.903,20	-3.223,80	-2.196,00
personale	0,00	-11.000,00	-11.000,00	-11.000,00
imposte e spese varie	-1.166,67	-1.166,67	-1.166,67	0,00
Totale gestione corrente	-29.315,07	-41.059,47	-33.788,47	-13.196,00
Gestione imposte				
Pagamento IVA	0,00	-1.418,80	-1.117,20	0,00
Incaasso credito IVA	0,00	0,00	0,00	396,00
Pagamento imposte	0,00	0,00	0,00	-3.750,00
Totale	0,00	-1.418,80	-1.117,20	-3.354,00
Investimenti				
Impianti bar	0,00	0,00	0,00	0,00
Gestione finanziaria				
Interessi passivi	0,00	0,00	0,00	0,00
Flusso di periodo	5.004,93	16.601,73	4.693,33	-16.550,00

Ricoilogo liquidità				
Cassa iniziale	0,00	5.004,93	23.606,67	25.300,00
flusso di periodo	5.004,93	16.601,73	4.693,33	-16.550,00
Cassa finale	5.004,93	23.606,67	25.300,00	8.750,00

5. Conclusioni

Alla luce delle considerazioni e delle stime effettuate, emerge che l'attività commerciale oggetto di analisi consegue un risultato economico positivo e genera un flusso di cassa che si stima pari ad euro 8.750,00.=, importo suscettibile di incremento qualora l'imprenditore decida, come spesso accade in realtà simili a quella in analisi, di dedicarsi direttamente allo svolgimento dell'attività riducendo per l'effetto il costo del personale dipendente.

In ordine a tali considerazioni si ritiene ragionevole, quindi, ipotizzare una concessione di gara della durata di 3 mesi avente decorrenza dal primo fine settimana (sabato/domenica) di giugno sino al primo fine settimana (sabato/domenica) di settembre 2020, che preveda un canone di importo pari a

euro 10.000,00.= quale quota fissa, oltre al 5% dei ricavi quale quota proporzionale.

Bergamo, 5 febbraio 2020


Dottor Luigi Bertoli