



## Indice

3	1. Premessa
3	2. Introduzione al PEF
5	3. Descrizione dell'impianto sportivo
8	4. Analisi del contesto demografico
10	5. Analisi impianti sportivi
10	6. Analisi attività di ristorazione
11	7. Durata della concessione e investimenti iniziali
12	8. Voci piano economico finanziario
12	8.1 Conto economico previsionale
16	8.2 Stato patrimoniale previsionale
18	8.3 Relazione
18	9. Analisi della fattibilità finanziaria
20	10. Equilibrio economico e finanziario

## 1. PREMESSA

Scopo del presente documento è quello di fornire ai concorrenti le necessarie informazioni finalizzate all'elaborazione dell'offerta progettuale ed economica in sede di gara a partire dalla redazione del **piano economico finanziario (PEF)** di cui si fornisce una definizione operativa e di cui vengono delineate caratteristiche e organizzazione.

Successivamente sono presentati e analizzati i dati specifici dell'impianto, il contesto demografico del territorio in cui è inserito, gli impianti sportivi circostanti e potenzialmente concorrenti, l'analisi delle attività di ristorazione limitrofe. Di seguito viene trattato il tema della durata della concessione in relazione agli investimenti che il concessionario potrebbe dover sostenere per il ripristino ed eventuale ampliamento dell'impianto, per gli adeguamenti, le migliorie e gli interventi finalizzati al risparmio energetico oltre agli investimenti necessari per gli allestimenti e le attrezzature di cui dotare la struttura.

Nella parte seguente sono descritte analiticamente le voci del PEF relative alle stime previsionali circa il conto economico, allo stato patrimoniale.

In conclusione viene trattato il tema dell'analisi della fattibilità economica (costi e ricavi) del progetto con riferimento alla concessione, nonché la sua sostenibilità finanziaria.

Solo tramite un esame approfondito delle caratteristiche della struttura e del contesto in cui opera è infatti possibile costruire una stima credibile dei flussi di cassa derivanti dalla gestione in concessione, ipotizzando possibili incrementi e diversificazioni degli utilizzi, anche in considerazione delle potenzialità del bacino di utenza in cui l'impianto è inserito.

Si segnala che il modello di Piano economico finanziario (**all. 1/I**) allegato ai documenti di gara viene fornito senza alcuna imputazione preventiva in merito alle voci di costo e ricavo in quanto l'impianto al momento non ha una vocazione specifica definita e quindi sono valutabili ai fini della concessione proposte di varia natura circa le attività sportive praticabili.

Importante citare La matrice dei rischi (**all. 1/J**), identificata quale strumento volto ad agevolare il processo di analisi e di valutazione dei rischi e a identificare le informazioni rilevanti al fine di procedere all'individuazione: delle diverse tipologie di rischio; delle possibili cause di accadimento degli eventi sfavorevoli; delle eventuali conseguenze per il progetto al verificarsi dei suddetti eventi; del soggetto (pubblico o privato) su cui ricadono gli effetti del fatto dannoso; delle conseguenze ipotizzabili per il soggetto (pubblico o privato) danneggiato; delle modalità di copertura/mitigazione del rischio.

## 2. INTRODUZIONE AL PEF

Il PEF (o piano economico finanziario) è un documento complesso il cui scopo è quello di definire la sostenibilità economica di un dato progetto. Non è pertanto un documento basato su certezze, ma su una previsione di costi, ricavi e utili che un determinato progetto avrà nel futuro. Nonostante la sua natura strettamente previsionale lo stesso deve rispettare i criteri di:

- **ATTENDIBILITÀ**

- **OGGETTIVITÀ**
- **VERIFICABILITÀ**

**ATTENDIBILITÀ:** costruire un PEF attendibile significa partire da una base storica di dati e da una analisi di mercato.

**OGGETTIVITÀ:** costruire un PEF oggettivo significa svolgere previsioni che, seppur non certe, siano basate su dati e valutazioni non aleatorie ma date dall'esperienza e dai fatti: un significativo incremento di entrate rispetto a quelle degli anni precedenti a quelli di presentazione del progetto deve essere supportato da nuove strutture, nuovi investimenti, nuovi eventi che ne creano le condizioni. L'oggettività del PEF è ravvisabile in un incrocio tra i dati riportati nel PEF stesso ed altri documenti, primo fra tutti la relazione che accompagna il PEF, redatta secondo le indicazioni di cui al punto 8.3 delle presenti linee guida.

**VERIFICABILITÀ:** in quanto il PEF null'altro è che uno strumento previsionale, i suoi risultati devono poter essere verificabili sia al momento in cui è strutturato, sia in un successivo momento per dare certezza alla previsione.

Il **PEF** si compone di più documenti che sono:

- **il conto economico previsionale;**
- **lo stato patrimoniale previsionale;**
- **la relazione di accompagnamento** strumentale alla verifica di congruità dell'offerta.

Una corretta impostazione del PEF in sede previsionale permette di valutare gli elementi costituenti l'**equilibrio economico e finanziario** (come definito dall'art. 3, comma 1, lett. fff del D.Lgs. n. 50/2016), dunque la potenziale redditività del progetto e la capacità di remunerare gli investimenti, ferma restando l'esistenza di un "rischio operativo" in capo al concessionario, e di asserire in tal caso che trattasi di servizio a rilevanza economica.

Ciascun concorrente dovrà prevedere nel PEF la durata prevista della concessione in base ai ricavi ed ai costi complessivi stimati e derivanti dalla gestione operativa e relativi agli investimenti previsti oltre a quelli prioritari, alla relativa vita utile, alla durata degli eventuali finanziamenti.

Il concorrente dovrà illustrare il piano degli investimenti proposti con indicazione delle fonti di finanziamento (capitale proprio, mutui già contratti o da contrarre ecc.).

La relazione di accompagnamento dovrà ragionevolmente suffragare tutte le stime contenute nel PEF del concorrente con motivazioni di mercato e di efficacia che ne dimostrino attendibilità e realismo.

Il presente documento ha il solo scopo di individuare gli elementi principali da porre a base di gara per l'affidamento e la gestione del servizio predetto. Gli elementi di base e le modalità di calcolo non hanno pertanto alcuna rilevanza ai fini del rapporto contrattuale. Ciascun concorrente dovrà predisporre il proprio piano economico finanziario in relazione ai propri costi sociali e alla propria offerta, nonché nel rispetto di quanto previsto dal capitolato e dal disciplinare.

Ogni responsabilità resta, quindi, in capo al proponente anche in caso di assunzione dei medesimi valori proposti nel presente piano o in caso di errori anche materiali sui calcoli e sui presupposti a base del presente piano finanziario.

### 3. DESCRIZIONE DELL'IMPIANTO SPORTIVO

Il compendio in oggetto è ubicato nella zona periferica nord-occidentale della città ed occupa un'area prospiciente via Andrea Sansovino e strada Altessano confinante con la succursale dell'Istituto di Istruzione Superiore Paolo Boselli e con via Angelo Framartino

Più in dettaglio l'impianto si trova nel quartiere Lucento/Madonna di Campagna a circa 250 metri dal complesso Allianz Stadium; un quartiere, dal punto di vista architettonico e sociale, dominato da una forte componente di edilizia popolare stratificata tra gli anni '60 e '70 del secolo scorso per accogliere le importanti ondate migratorie provenienti dal meridione e dal nord-est italiani destinate all'impiego nel settore industriale, in particolare al settore dell'autoveicolo.

La creazione dell'impianto è il risultato di una parte del Programma di Recupero Urbano (P.R.U.) di corso Grosseto, in particolare dell'ambito di corso Grosseto Quartiere 37° ATC. Scopo del programma era la riqualificazione del quartiere da ottenersi mediante la manutenzione straordinaria degli impianti e delle parti comuni degli edifici residenziali, la riorganizzazione degli spazi esterni e il miglioramento dell'accessibilità, nonché la ridestinazione a servizi di pubblico interesse cittadino di strutture di servizio collocate all'interno del quartiere e realizzazione di nuovi impianti destinati alla pratica sportiva.

L'inizio dei lavori per la sua realizzazione risale a marzo del 2006, ma, a causa di imprevisti, variante in corso d'opera, reiterati atti di vandalismo e lavori da terminare, rimangono ancora da ultimare parte dei lavori per il completamento delle strutture e dell'area esterna.

L'area su cui sorge l'impianto sportivo è interamente recintata ed è costituita da un'area dedicata alla pratica sportiva, da un'area fabbricati e una rimanente area pertinenziale verde (circa 2565 mq).

L'area sportiva ospita:

- n.° 2 campi da calcio a 5 (circa 1115 mq ciascuno);
- n.° 1 campo polivalente (circa 336 mq) e un'area pertinenziale verde (circa 2565 mq) .

L'area fabbricati comprende n.° 2 fabbricati in muratura da un piano fuori terra (circa 358 mq ciascuno) rispettivamente prospicienti strada Altessano - di seguito descritto in dettaglio come edificio A - e via Andrea Sansovino - di seguito descritto in dettaglio come edificio B.

L'edificio A è composto da:

- n.° 1 atrio ingresso area spogliatoi (circa 7 mq)
- n.° 2 spogliatoi atleti ognuno con antibagni, docce e servizi igienici (circa 28 mq ciascuno)
- n.° 2 spogliatoi atleti ognuno con antibagni, docce e servizi igienici (circa 33 mq ciascuno)
- n.° 2 spogliatoi arbitri ognuno con antibagni, docce e servizi igienici (circa 18 mq ciascuno)
- n.° 1 locale infermeria con antibagno e servizi igienici (circa 17 mq)
- n.° 1 locale bar con locale deposito, spogliatoio e servizi igienici (circa 52 mq)
- n.° 1 locale tecnico quadri elettrici (circa 30 mq)
- n.° 1 locale centrale termica e impiantistica idraulica (circa 25 mq)

L'edificio B è composto da:

- n.° 1 locale ristorante con annessi servizi igienici e locale deposito (circa 221 mq)

- n°1 locale ufficio con annesso antibagno, servizi igienici e deposito attrezzi (circa 51 mq)
- n°1 locale cucina (circa 30 mq)

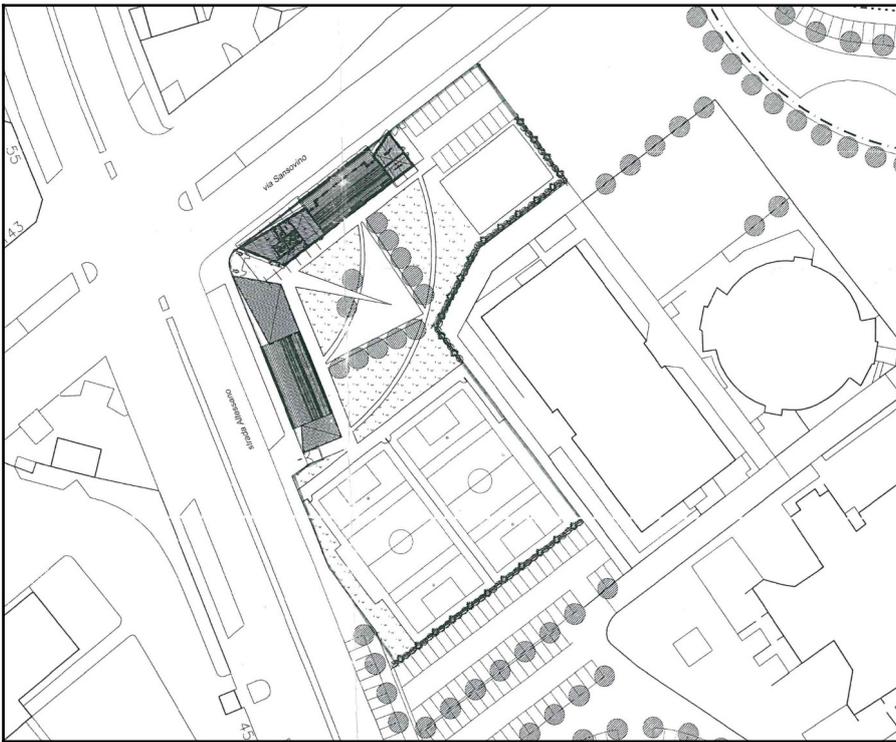
L'impianto è censito al Catasto Terreni come segue:

- foglio 1061, particelle: 542 parte e 543 parte, qualità seminativo
- foglio 1074, particelle: 15 qualità Ente urbano, 78 parte qualità seminativo, 81 parte qualità Ente urbano

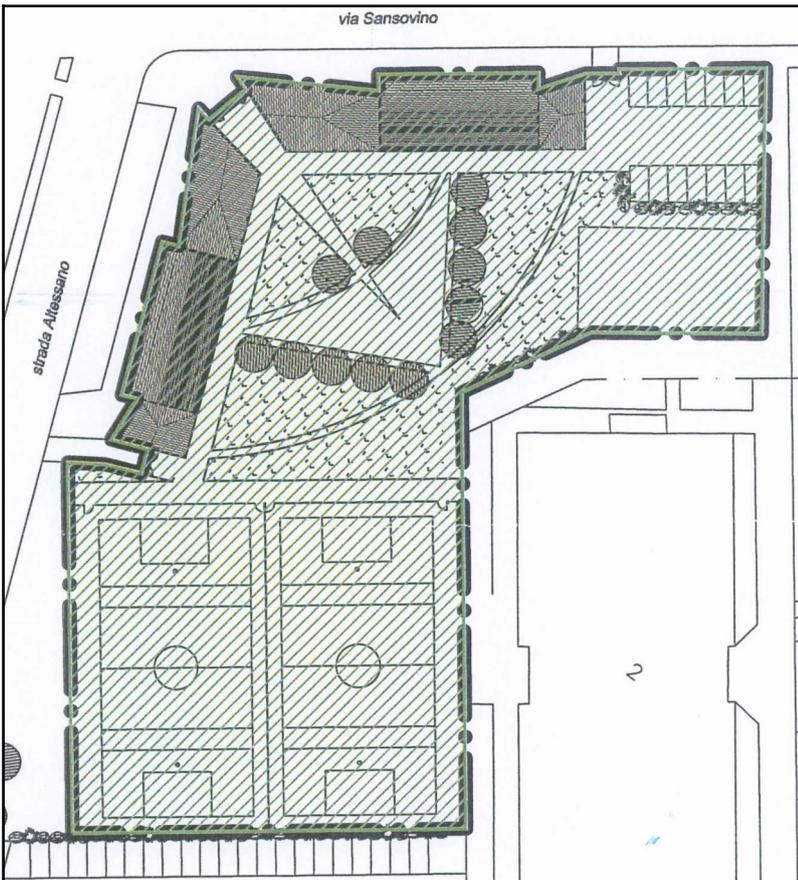
L'impianto non è censito al Catasto Fabbricati di Torino e nell'impianto non sono presenti arredi e attrezzature di proprietà comunale.



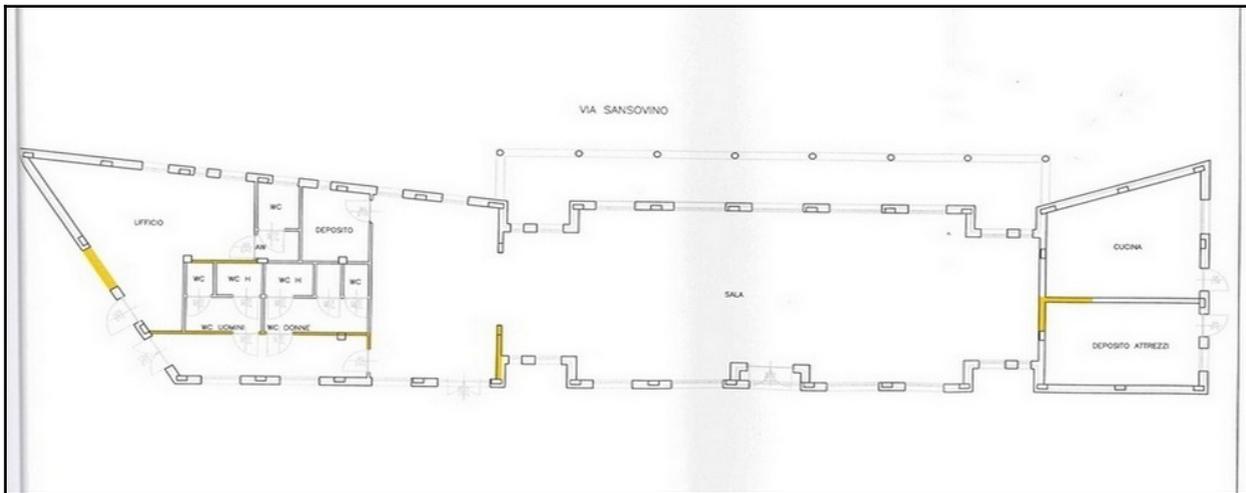
P.R.G. della Città di Torino, Tavola 1 Foglio 9A.



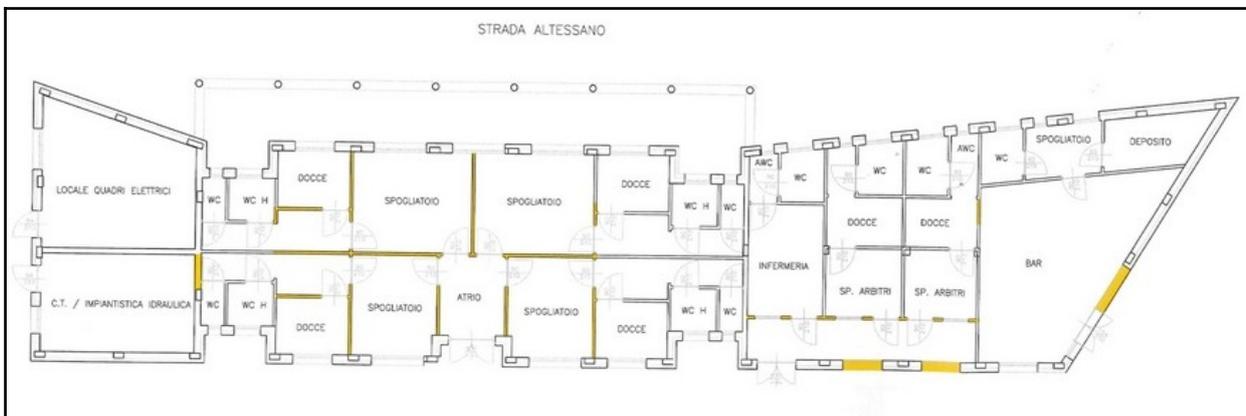
**Planimetria generale 1**



**Planimetria generale 2**



**Pianta edificio lato via Sansovino**



**Pianta edificio lato strada Altesano**

#### **4. ANALISI DEL CONTESTO DEMOGRAFICO**

In via preliminare è doveroso analizzare il contesto demografico nel quale è inserita la struttura, al fine di capire quali possano essere le potenzialità di sviluppo delle attività oggetto del presente piano, poiché i centri sportivi, proprio per la loro natura di carattere sociale, svolgono una funzione di “centro di aggregazione” per soggetti appartenenti a diverse fasce d’età e culture. Data la posizione dell’impianto in rapporto alle altre strutture insistenti sul territorio comunale l’analisi demografica considera la popolazione dei quartieri di Lucento / Vallette, Madonna di Campagna, Parella e San Donato. L’impianto, infatti, è collocato nella porzione settentrionale del quartiere Lucento / Vallette, confina con il quartiere di Madonna di Campagna ed è collegato al quartiere Parella da alcune importanti arterie di comunicazione come corso Grosseto o via Sansovino.

Tab. n. 1 – Bacino di utenza residenti (aggiornamento 1 gennaio 2023)

Fasce età					
	Lucento/ Le Vallette	Madonna di Campagna	Parella	San Donato	Borgata Vittoria
0-5	1.526	1.882	1.823	1.974	1.798
6-10	1.571	1.869	1.727	1.891	1.794
11-15	1.783	1.960	1.909	2.082	1.814
16-20	1.754	1.757	1.873	2.012	1.733
21-25	1.847	1.935	1.987	2.175	1.892
26-30	1.809	2.183	2.527	2.770	2.130
31-35	1.978	2.349	2.950	3.198	2.341
36-40	2.071	2.629	2.840	3.190	2.378
41-45	2.297	2.956	3.004	3.469	2.655
46-50	2.871	3.390	3.664	3.979	3.182
51-55	3.116	3.466	3.752	3.952	3.284
56-60	3.144	3.008	3.608	3.605	3.049
61-65	2.934	2.644	3.057	3.190	2.547
66-70	2.541	2.160	2.677	2.640	2.156
71-75	2.574	2.097	2.611	2.662	2.110
76-80	1.959	1.741	2.283	2.114	1.849
+80	3.690	2.885	4.089	3.452	3.044
<b>Totale</b>	<b>39.465</b>	<b>40.911</b>	<b>46.381</b>	<b>48.355</b>	<b>39.756</b>

Fonte: Archivio Anagrafico della Città di Torino. Elaborazione a cura del Servizio Statistica della Città

La tabella sopra riportata fornisce uno spaccato della popolazione residente nei quartieri di riferimento dell'impianto facenti parte delle Circoscrizioni 4 e 5; si tratta in tutti i casi di quartieri ad alta densità abitativa.

Il possibile bacino d'utenza è di **214.868** abitanti ed è sicuramente interessante ed eterogeneo. Ciò costituisce un dato interessante per valutare le prospettive dell'impianto e l'opportunità economica di predisporre eventualmente un locale ad uso esterno. Si ravvisa un ampio potenziale bacino di

utenza tra i 20 e i 60 anni che comprende la popolazione maggiormente propensa allo sport amatoriale nel tempo libero e nel dopo lavoro. L'elevata popolosità della zona e la sua stratificazione anagrafica rendono plausibili differenti tipologie di impiego dell'impianto pur rimanendo l'obbligo di destinazione d'uso ad impianto per la pratica sportiva.

## 5. ANALISI IMPIANTI SPORTIVI

La superficie e la natura della struttura la rendono idonea ad ospitare un numero circoscritto di attività sportive come il calcetto, il padel, il basket o la pallavolo. Proprio in questa prospettiva nella tabella che segue vengono prese in esame alcune delle strutture insistenti nei quartieri Borgata Vittoria, Madonna di campagna, Vallette, San Donato e Parella proprio perché non lontane dall'impianto; si tratta di strutture di varia tipologia dedicate ad attività sportive diverse che siano praticabili nella struttura oggetto della concessione.

Tab. n. 2 – impianti sportivi polifunzionali delle Circoscrizioni 4 e 5 (aggiornamento maggio 2023)

Circoscrizione	Denominazione struttura	Indirizzo impianto	Sport praticato
5	Luini	Via Luini 170	Calcio/Calcetto
5	Polisportiva Campus	Via Pietro Cossa 293/12	Calcio/Calcetto
5	Polisportiva Lanzo	Via Lanzo 186	Calcetto/Padel/Beach Volley
5	TimeOut	Via Scialoja 27	Calcetto
4	Champions Five	Piazza Paravia 3	Calcetto
4	4SIDE	Via Servais 200	Padel
4	Padel Maffei	Via Spoleto 9	Padel
4	ToroPadel	Via Morghen 35	Padel

## 6. ANALISI ATTIVITÀ DI RISTORAZIONE

Attualmente non è presente un'attività di bar e/o ristoro. L'avvio di tale attività, anche in considerazione dello spazio disponibile nell'impianto può senza dubbio costituire un introito significativo della gestione societaria.

Il tessuto urbano immediatamente circostante è contraddistinto da una media densità abitativa, con la presenza di diverse attività commerciali e industriali e, nelle immediate adiacenze dell'impianto, da un numero non eccessivo di attività di somministrazione cibi e bevande; anche ampliando il raggio di attenzione oltre i 400 metri la presenza di attività di ristorazione e di bar rimane ad ogni modo contenuta. Sarebbe pertanto possibile immaginare che gli utenti dell'impianto sportivo, ed



## 8. VOCI PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

### 8.1 CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

Nel PEF dovrà essere dettagliata la struttura di tutti i ricavi e i costi connessi alla gestione tipica ed agli eventuali servizi e prestazioni accessorie.

Per quanto concerne i ricavi questi dovranno essere inseriti nella apposita sezione del PEF dove saranno stimate le entrate riferite alle attività sportive ad altre attività, come ad esempio l'affitto spazi o i ricavi da attività commerciali. Sempre all'interno della sezione dei ricavi verranno anche stimati gli eventuali profitti legati alle sponsorizzazioni e ai benefici economici che il concedente potrà erogare per l'abbattimento parziale del canone e delle utenze.

Anche per i costi di gestione il proponente dovrà elaborare in una sezione a parte del PEF le varie voci poste in bilancio che lo porteranno a stimare per ciascun anno le differenti tipologie di costi operativi: personale, manutenzione, assicurazione, pubblicità, utenze ecc.

Una volta effettuate le stime dei volumi di ricavi e costi per il primo anno di avvio di gestione sarà opportuno che gli stessi valori registrino una crescita lineare fino all'ultimo anno di gestione (fine concessione).

Di seguito sono riportate alcune sintetiche indicazioni in merito alla possibile compilazione delle voci del Piano Economico Finanziario. Si segnala in proposito che a titolo esemplificativo per ogni voce viene riportato un valore di riferimento calcolato in base alla potenzialità dell'impianto. Inoltre al solo fine di facilitare la compilazione del PEF, di seguito si indicano alcuni dei costi fissi di gestione al fine di determinare i costi fissi totali annui minimi, indipendenti dal volume di ricavi che si realizzerà, al fine di comprendere, successivamente, se la gestione sarà in grado di produrre ricavi a copertura di tali costi.

#### ● RICAVI

**AFFITTO CAMPI:** in questa voce vengono contemplati i possibili ricavi da affitto campi a terzi a scopo ludico ricreativo. Il concessionario dovrà praticare per la concessione in uso a terzi per attività sportive le tariffe approvate dall'Amministrazione comunale. Il concessionario dovrà altresì consentire l'utilizzo gratuito dell'impianto secondo quanto disposto dall'art. 9 del disciplinare.

**ATTIVITÀ SPORTIVE:** in questa categoria rientrano le attività che caratterizzano il funzionamento dell'impianto. In sede di offerta tecnico-sportiva il concessionario può proporre qualunque attività purché compatibile con la struttura ed idonea a generare introiti necessari a determinare gli equilibri economici e gestionali.

**BIGLIETTERIA:** in questa voce si inseriscono gli eventuali ricavi derivanti dallo sbigliettamento per gli eventi sportivi per i quali sia previsto l'afflusso di pubblico.

**MANIFESTAZIONI:** in questa voce sono contemplati i possibili introiti derivanti dallo svolgimento di manifestazioni sportive, meeting, memorial e simili organizzate dal concessionario presso la struttura.

**STAGE ESTIVI:** i centri estivi sono una realtà consolidata nel tessuto torinese. A fianco dei centri estivi tradizionali, negli anni si sono sviluppati diversi centri estivi presso impianti sportivi che, oltre a svolgere un'attività di utilità sociale, consentono di incrementare le funzioni e i tempi di utilizzo dell'impianto, costituendo un'opportunità lavorativa per gli istruttori sportivi e incrementando i ricavi del servizio di ristoro all'interno dell'impianto.

**QUOTE ASSOCIATIVE:** in questa voce vengono riportate le quote associative versate dai soci per poter usufruire dei servizi erogati dal concessionario.

**ALTRI AFFITTI:** in forma continuativa (canoni) od occasionale (eventi e manifestazioni). È possibile che il concessionario riesca a generare introiti concedendo l'uso di locali, spazi sportivi e anche dell'intero impianto per attività di tipo culturale, socio ricreativo, pubblico spettacolo ecc., ovviamente integrando l'uso degli spazi nei periodi liberi da attività sportive programmate, e ottenendo l'assenso da parte del Comune, ai sensi del capitolato e della convenzione, per lo svolgimento di tali attività.

**ABBATTIMENTO CANONE:** all'interno di questa voce viene contemplato il possibile beneficio economico ottenibile dal concessionario in merito alla riduzione del valore del canone indicato come base di gara. In ogni modo il costo riferimento al canone ed alle utenze non potrà mai essere inferiore a quanto previsto all'art. 7 punto 3.1 del disciplinare di gara.

**ABBATTIMENTO UTENZE:** all'interno di questa voce viene contemplato il possibile beneficio economico ottenibile dal concessionario in merito alla riduzione degli importi delle utenze. In ogni modo il costo riferimento al canone ed alle utenze non potrà mai essere inferiore a quanto previsto all'art. 7 punto 3.2 del disciplinare di gara.

**SPONSORIZZAZIONI:** in questa voce viene conteggiato l'ammontare dei possibili ricavi da attività di sponsorizzazione; questi possono essere riferiti alla stipula di contratti pubblicitari annuali o pluriennali per l'apposizione di cartellonistica nelle aree sportive, contratti di sponsorizzazione per le eventuali squadre, merchandising o ancora alla rivendita di spazi pubblicitari sul sito internet del concessionario. Il Comune dovrà essere informato delle inserzioni pubblicitarie sull'impianto e dovrà dare il proprio nullaosta sulla conformità dei messaggi pubblicitari.

**ALTRI RICAVI:** ai fini della presente relazione e dell'elaborazione successiva del PEF, si considerano in questa sezione le entrate commerciali diverse dai proventi generati dalle attività sopra descritte e riconducibili prevalentemente all'attività di gestione di eventuali altri servizi come il bar/ristoro. Come indicato nel capitolato al concessionario è data facoltà di gestire direttamente il servizio od affidarlo a terzi. È inoltre prevista la possibilità di aprire l'attività anche al pubblico, previa autorizzazione prevista per l'insediamento delle attività di somministrazione di alimenti e bevande.

- **COSTI**

**Costi del personale:** in questa sezione vengono imputati i costi annuali presunti per il personale impiegato in tutte le attività del concessionario, dall'attività sportiva a quella amministrativa. Di seguito sono riportati i dettagli relativi alle singole voci.

**PERSONALE SPORTIVO:** questa è la voce relativa al costo che il concessionario deve eventualmente sostenere per erogare i servizi sportivi qualora necessitino di personale specializzato e che dovrà essere compilata indicando il presunto investimento per ogni anno.

**PERSONALE ESTIVO:** le attività connesse ai centri estivi possono essere erogate direttamente dal concessionario o possono essere affidate ad associazioni: in entrambi i casi sono gestite da personale appositamente designato e nel PEF è predisposta una voce costo appositamente dedicata.

**PERSONALE AMMINISTRATIVO:** le attività amministrative, e in generale quelle connesse alla gestione di una società sportiva, devono essere gestite da personale appositamente designato. Le attività, amministrative e direttive, si considerano ricomprese nelle funzioni societarie generali e compensate con le quote associative non direttamente imputabili al servizio di gestione dell'impianto.

**Costi per utenze:** nella sezione verranno imputati i costi relativi alle utenze necessarie per le attività sportive e commerciali del concessionario. Nelle voci di dettaglio sono contemplati i costi inerenti le utenze luce, gas ed acqua. È stata inoltre predisposta una ulteriore voce dove sarà possibile imputare i costi relativi ad altre utenze (internet, telefono ecc.).

**UTENZA LUCE:** Il consumo di energia elettrica è determinato da diversi fattori tra i quali l'illuminazione di tutti i locali dell'impianto sportivo, l'illuminazione dei campi da gioco e le operazioni di ordinaria conduzione che richiedano macchinari elettrici.

**UTENZA ACQUA:** in maniera analoga nel PEF deve essere imputata la spesa per l'acqua.

**UTENZA GAS:** Il consumo di gas è dovuto a due fattori fondamentali: il riscaldamento degli ambienti nella stagione invernale e il riscaldamento dell'acqua sanitaria.

**ALTRO:** In questo campo sono da imputare le spese non comprese in altre voci come ad esempio i costi legati alle utenze telefoniche che a norma dell'art. 13 comma 4 del Regolamento comunale 295 sono a carico totale del concessionario.

**Costi per manutenzioni:** il mantenimento in efficienza della struttura affidata e delle attrezzature sportive è essenziale per il concessionario al fine di garantire un servizio adeguato. Nel PEF devono essere considerati i costi relativi agli interventi finalizzati alla manutenzione ordinaria e straordinaria della struttura e per il mantenimento delle attrezzature.

**MANUTENZIONE STRUTTURA:** in questa voce sono indicati i costi presunti per gli interventi di manutenzione dell'impianto.

**MANUTENZIONE ATTREZZATURE:** in questa voce devono essere imputati i costi relativi al mantenimento in efficienza attrezzature necessarie per la pratica sportiva.

**Costi di gestione per servizi:** in questa sezione vengono conteggiati i costi relativi alla gestione dell'attività del concessionario inclusi quelli connessi alla gestione delle attività commerciali e gli altri oneri (Tari, assicurazioni ecc).

**Vigilanza e pulizia:** in questa voce devono essere imputati i costi che il concessionario sosterrà per i servizi di pulizia e vigilanza.

**Altre spese varie. Consulenze, Assicurazioni, Tari, oneri diversi:** questa voce comprende la tassa rifiuti e alcuni costi che vengono imputati forfettariamente quali ad esempio la consulenza fiscale per la redazione del bilancio societario e l'assicurazione Responsabilità Civile.

**Costo materiale:** si fa riferimento principalmente a beni per uso ufficio e sportivo. Sono qui contemplati i costi.

**ALTRO:** in questa voce sono imputate le spese relative ad altre tipologie non contemplate sopra quali ad esempio i costi sostenuti per la gestione dell'attività di somministrazione alimenti e bevande.

**CANONE DI CONCESSIONE:** il canone annuo è stato stimato dalla Città per un importo complessivo di **32.640,23** €/anno, arrotondato a **32.600,00** €/anno oltre a IVA a termini di legge. Il valore è stato calcolato sulla base della relazione di perizia n. **108/2017** elaborata dall'Ufficio Valutazioni e catasto dell'area patrimonio, direzione patrimonio, partecipate e appalti.

- **AMMORTAMENTI**

**Ammortamento attrezzature/arredi:** L'ammortamento è definito come un procedimento contabile e fiscale attraverso il quale il costo di un bene viene ripartito in più esercizi tenendo conto del tipo di bene, della sua vita utile e del prezzo di acquisto. In sostanza chi acquista un bene strumentale non deduce subito l'intero costo sostenuto, ma solo la quota relativa all'anno di utilizzo. La categoria più ampia è quella dei beni mobili strumentali nella quale rientrano tutte le attrezzature di un'impresa produttiva nonché le macchine e gli arredi dell'ufficio.

**Ammortamento investimento strutture e ammortamento finanziario:** questa voce è specificamente dedicata alla pianificazione dell'ammortamento dell'investimento operato per gli interventi eseguiti a cura del concessionario sulla struttura (rifacimento impianti, lavori sulla piastra polivalente o in altre aree, ecc.). Nel caso di realizzazione di opere che vengono poi trasferite alla stazione appaltante, si applica l'ammortamento *finanziario* che, a differenza dell'ammortamento *ordinario*, non è riferibile alla vita utile dei beni, ma permette di distribuire il costo sostenuto su tutti gli esercizi di durata della concessione.

**Oneri finanziari mutuo:** sono una delle voci di spesa che vanno tenute in considerazione quando si richiede un mutuo. I costi del mutuo comprendono infatti il rimborso della quota capitale e della quota di interessi, TAN e TAEG, ma anche di una serie di spese accessorie a cui questa sezione è dedicata.

**Proventi finanziari:** i proventi finanziari sono componenti di reddito estranei alla gestione ordinaria e risultano essere frutto delle operazioni finanziarie compiute nell'esercizio. I proventi finanziari, in

particolare, possono essere plusvalenze realizzate dalla cessione di strumenti finanziari o di immobili o di rami di azienda.

**IMPOSTE:** nella sezione viene imputata la spesa relativa alle imposte sul reddito, nello schema indicativo di PEF sarà richiesto agli offerenti in fase di predisposizione un prospetto di dettaglio relativo alle imposte, sia quelle effettivamente dovute, sia quelle c.d. “figurative” necessarie per la determinazione dei flussi di cassa operativi su cui calcolare VAN e TIR di progetto. Resta inteso che sarà rimesso ad ogni offerente l’approfondimento circa le aliquote d’imposta applicabili ed il calcolo della base imponibile per ciascuna di esse.

## 8.2 STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

Questa è la sezione del PEF che riporta il valore dei beni e dei capitali di cui dispone un’azienda; descrive la situazione del patrimonio e delle sue componenti al termine di ciascuno degli esercizi futuri oggetto del PEF. Insieme al conto economico costituisce il bilancio d’esercizio e rappresenta il valore di tutte le grandezze patrimoniali e finanziari al termine di ogni esercizio (cfr. Codice Civile artt. 2423-2424).

In dettaglio in esso vengono imputate le voci patrimoniali relative all’attivo e al passivo come descritte di seguito.

**Attivo:** in questa sezione sono imputati gli importi relativi a tutti i beni patrimoniali e i crediti che si prevede saranno in essere al termine di ciascuno degli esercizi successivi facenti parte del PEF.

**Fondo cassa:** indica la quantità di capitale che annualmente rimane a disposizione per eventuali uscite al netto dei costi di gestione previsti.

**Crediti:** a questa voce devono essere imputati gli importi derivanti dagli investimenti effettuati per i quali non sia ancora stata ottenuta la remunerazione.

**TOTALE ATTIVO CORRENTE:** somma dei valori sopra descritti che designa gli investimenti per i quali è programmato un termine di rientro breve, non superiore ai 12 mesi.

**IMMOBILIZZAZIONI:** questa voce comprende tutti i fattori produttivi pluriennali e cioè gli elementi patrimoniali destinati ad essere utilizzati durevolmente (impianti, attrezzature ecc.). Queste possono essere distinte in tre tipologie: immateriali, materiali e finanziarie.

**TOTALE IMMOBILIZZAZIONI:** questa è la somma di tutte le eventuali quote di immobilizzazioni e descrive gli investimenti a medio / lungo termine.

**TOTALE ATTIVO:** valore definito dalla somma dei valori totali di attivo corrente e immobilizzazioni.

**Passivo:** il passivo considera i debiti a breve e a lungo termine tenendo conto del patrimonio netto dell'azienda. In modo analogo a quanto visto sopra in merito all'attivo anche in questo caso le voci che compongono il passivo dello stato patrimoniale previsionale sono distinte in due macrogruppi rispettivamente relativi ai passivi a breve termine (TOTALE PASSIVO CORRENTE) e a medio / lungo termine (TOTALE PASSIVO CONSOLIDATO).

Nel primo gruppo rientrano:

**Debiti finanziari a breve termine** come anticipazioni bancarie o altre forme di finanziamento di breve durata, da pagare entro l'esercizio annuale.

**Fondo ammortamento:** misura il valore cumulato delle quote di ammortamento per i vari cespiti presenti in azienda.

**Fondo rischi e oneri:** comprende gli accantonamenti destinati a coprire perdite o rischi aventi le caratteristiche di natura determinata, esistenza certa o probabile, ammontare o data di sopravvenienza indeterminati alla chiusura dell'esercizio annuale.

Nel secondo gruppo rientrano invece:

**Debiti medio/lungo termine:** tutti quei tipi di debiti che hanno una scadenza superiore ai 12 mesi. Si tratta di mutui con le banche, obbligazioni (se sono state emesse) e altri tipi di debiti.

**Fondo TFR:** in questa voce viene imputata la quota della porzione di retribuzione al lavoratore subordinato differita alla cessazione del rapporto di lavoro, effettuata da parte del datore di lavoro.

**TOTALE PASSIVO:** questo è il risultato della somma delle due passività viste sopra.

**Capitale sociale:** definisce il capitale conferito alla società da parte dei soci e che viene impiegato nelle attività. Con riferimento ai documenti contabili il capitale sociale viene iscritto nello stato patrimoniale, nella sezione del passivo in quanto rappresenta una sorta di "debito" dell'impresa nei confronti dei propri soci.

**Riserve/utili:** dagli utili netti annuali deve essere dedotta una somma corrispondente almeno alla ventesima parte di essi per costituire una riserva, fino a che questa non abbia raggiunto il quinto del capitale sociale (cfr. art. 2430 Codice Civile).

**Avanzo (disavanzo) di gestione:** è un indicatore patrimoniale che rappresenta il valore complessivo delle esistenze finanziarie dell'ente. Comprende la differenza positiva tra fondo di cassa cui si sommano i residui attivi e si sottraggono i residui passivi definendo l'eccedenza dei ricavi totali sui costi totali nel corso dell'esercizio. Costituisce l'utile conseguito da una società o associazione o impresa sociale per il quale non è stata ancora decisa la destinazione.

**TOTALE PATRIMONIO NETTO:** è una grandezza dello stato patrimoniale che si ottiene dalla differenza tra attività e passività. Misura la consistenza del patrimonio di proprietà dei soci dell'impresa e, in questa prospettiva, è dato dalla differenza tra patrimonio lordo (attività) e debiti verso terzi (passività).

### 8.3 RELAZIONE

La relazione è un documento di accompagnamento al PEF che ha lo scopo di illustrare la sostenibilità economica di massima dell'intera operazione e intende fornire le informazioni base per la valutazione della convenienza e sostenibilità dell'offerta stessa. Questa dovrà ragionevolmente suffragare tutte le stime contenute nel PEF del concorrente con motivazioni di mercato e di efficacia che ne dimostrino attendibilità e realismo.

## 9. ANALISI DELLA FATTIBILITÀ FINANZIARIA

L'analisi della fattibilità finanziaria dell'investimento si riferisce a due aspetti fondamentali: il **grado di copertura finanziaria dell'eventuale investimento iniziale** e la **capacità di gestire i flussi finanziari dell'attività**.

Relativamente al primo aspetto, in coerenza con l'analisi economica, si può ragionevolmente ipotizzare che l'eventuale copertura dell'investimento potrà avvenire nel seguente modo:

- ottenimento di un finanziamento bancario nella misura, generalmente concessa, del 80% dell'intero investimento con un tasso di interesse che si aggira attualmente intorno al 4%;
- almeno il 20% di capitale proprio da parte del concessionario che intende avviare l'attività.

Inoltre si segnala in proposito che l'Istituto per il Credito Sportivo può erogare finanziamenti finalizzati alla costruzione, ampliamento, miglioramento di strutture ed attrezzature sportive a tassi decisamente vantaggiosi (vicini allo 0% per determinate riqualificazioni) con piani di ammortamento di almeno 10 anni. Per quanto concerne la proporzione tra l'entità degli investimenti e l'eventuale finanziamento richiesto sarebbe opportuno che il capitale proprio costituisca almeno il 30% e che l'importo finanziato copra il 70% del totale. Questa proporzione è la stessa consigliata dal Credito Sportivo.

In ogni caso è possibile che la quota di capitale proprio possa essere anche inferiore al 30%. È chiaro che maggiore sarà il capitale apportato dal soggetto gestore e minore sarà il costo per gli interessi di finanziamento con corrispondente maggior margine economico positivo.

Per un'attendibile analisi di fattibilità è di fondamentale importanza un corretto utilizzo del PEF ed è inoltre essenziale che per ognuna delle sue parti siano state imputate delle cifre il più possibile coerenti.

Ognuna delle sezioni del PEF fornisce infatti dati fondamentali per eseguire l'analisi volta ad accertare il profilo di redditività dell'attività sportiva; la più importante delle quali è rappresentata dal **conto economico previsionale**. Questo viene infatti utilizzato per assicurarsi che vi sia un fatturato

sufficiente che garantisca un guadagno e che i costi possano essere coperti per la durata della concessione. Tramite l'imputazione dei **ricavi** e dei **costi** è possibile stimare gli indicatori chiave di performance come il  **margine operativo lordo e netto** e l'**utile lordo e netto**.

In particolare dalla differenza tra costi e ricavi è possibile rilevare il primo indicatore utile denominato **MOL (Margine Operativo Lordo)** o **EBITDA (Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization)**.

Un secondo indicatore di redditività denominato **REDDITO OPERATIVO** o **EBIT (Earnings Before Interests and Taxes)**, viene desunto sottraendo dal **MOL** (o **EBITDA**) le quote di ammortamento e accantonamento.

A questo parametro appena ottenuto (reddito operativo) devono poi essere sottratti gli oneri finanziari, cioè l'insieme dei costi finanziari e bancari sostenuti per il mutuo, per ottenere l'**UTILE LORDO** o **REDDITO ANTE IMPOSTE**. Una volta sottratto a questo le imposte, si ottiene l'**UTILE NETTO** o **REDDITO NETTO**.

Quanto sopra brevemente descritto può essere così sintetizzato:

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE	
Ricavi	
- Costi (fissi e variabili)	
= MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	
- Ammortamenti e accantonamenti	
= MARGINE OPERATIVO NETTO (EBIT)	
- Investimenti	
= REDDITO ANTE IMPOSTE (UTILE LORDO)	
- Imposte dell'esercizio	
= REDDITO NETTO (UTILE NETTO)	

## 10. EQUILIBRIO ECONOMICO E FINANZIARIO

Il termine **equilibrio finanziario** definisce generalmente il rapporto tra entrate e uscite; quando le prime sono superiori alle seconde l'attività è in equilibrio finanziario. Quando a questo rapporto si affianca anche quello tra ricavi e costi a favore dei ricavi si ha una situazione di **equilibrio finanziario ed economico**. Per garantire la continuità dell'attività è necessario che entrambi questi rapporti siano positivi.

Per calcolare l'equilibrio economico e finanziario nel caso in cui un progetto comporti un investimento o un finanziamento è necessario tenere in considerazione degli ulteriori indicatori che

hanno lo scopo di determinare il grado di **convenienza economica** dell'impegno. Per convenienza economica si intende la capacità del progetto di generare per gli investitori un livello di redditività adeguato per il capitale investito rispetto alle loro aspettative; in mancanza di adeguati ritorni per i finanziatori del progetto, per essi verrebbe meno la convenienza di sostenere l'attività o il progetto di investimento.

A questo scopo è possibile utilizzare alcuni indicatori fondamentali che sono:

- **VAN** (Valore Attuale Netto);
- **TIR** (Tasso Interno di Rendimento);
- **DSCR** (Debt Service Cover Ratio o Rapporto di copertura del servizio del debito).

Il **VAN** del progetto indica il valore creato (o disperso) dall'iniziativa lungo la durata stimata della concessione. Si ricava attualizzando i flussi di cassa operativi netti attesi del progetto secondo un certo tasso di sconto.

**Attualizzare** significa valutare alla data odierna un valore futuro (es.: *Quanto valgono, oggi, i ricavi dell'ultimo anno di concessione?*); come valore del **tasso di sconto** (o *tasso di attualizzazione*) è considerato il tasso di rendimento di un investimento di pari misura in strumenti finanziari a rischio basso o nullo come i titoli di Stato italiani che è attualmente pari a circa il 3%.

La formula utilizzabile per il calcolo è:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{FC_t}{(1+r)^t} + \frac{R_n}{(1+r)^n}$$

dove:

$I_0$ = Investimento iniziale  
 $FC_t$ = Flusso di cassa all'intervallo t

t= Intervallo di tempo n= Durata r= Tasso di sconto

R= Valore residuo all'ultimo intervallo di tempo n

*Nota metodologica* Il VAN del PEF è calcolabile utilizzando il parametro del reddito operativo netto in quanto, come indicato nella sezione dello stato patrimoniale, non sarebbe possibile ipotizzare la consistenza patrimoniale del concessionario e di conseguenza il flusso di cassa.

Se il VAN è positivo il progetto libera flussi di dimensione sufficiente per ripagare l'esborso iniziale, remunerare i capitali impiegati nell'operazione, e lasciare risorse residue per ulteriori investimenti. Se invece il VAN è negativo è consigliabile rinunciare all'investimento.

Il **TIR** del progetto è una **misura della redditività** di un progetto di investimento che consente di individuare il tasso di rendimento effettivo e, sulla base di questo, consente di prendere decisioni consapevoli in merito all'opportunità di intraprendere o meno il progetto. Il TIR indica in termini percentuali il tasso di rendimento assicurato dai flussi di cassa operativi del progetto stesso rispetto al costo del capitale.

$$\text{TIR} = \sum_{t=1}^t \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$$

$C_t$ = Flusso di cassa al periodo t

$C_0$ = Costo iniziale dell'investimento

r= Tasso di attualizzazione

t= tempo

*Nota metodologica* Come per il calcolo del VAN, anche per il TIR al posto del valore FC: (flusso di cassa) è utilizzabile il parametro del reddito operativo netto in quanto, come indicato nella sezione dello stato patrimoniale, non sarebbe possibile ipotizzare la consistenza patrimoniale del concessionario e di conseguenza il flusso di cassa.

Esclusivamente in caso di ricorso all'indebitamento gli offerenti dovranno rappresentare il **DSCR** o calcolo dell'indice annuo di copertura del servizio del debito. Per servizio del debito si intende l'ammontare necessario a pagare gli interessi e le rate capitale dei finanziamenti.

Il DSCR è uno strumento utilizzato da parte degli istituti finanziari per valutare la sostenibilità finanziaria dei flussi di cassa in relazione al rimborso del debito. Nella sostanza, è dato dal rapporto tra i flussi di cassa operativi o il reddito operativo e il servizio del debito in un dato periodo, di norma l'annualità.

$$\text{DSCR} = \frac{\text{CASH FLOW OPERATIVO}}{\text{FLUSSO FINANZIARIO AL SERVIZIO DEL DEBITO}}$$

*Nota metodologica* Anche in questo caso al posto del CASH FLOW OPERATIVO è utilizzabile il parametro del reddito operativo netto in quanto, come indicato nella sezione dello stato patrimoniale, non sarebbe possibile ipotizzare la consistenza patrimoniale del concessionario e di conseguenza il flusso di cassa.

A seconda del risultato ottenuto si possono presentare tre possibilità:

- **DSCR > 1**: il reddito operativo netto eccede il flusso finanziario a servizio del debito. In questo caso, l'impresa riesce a far fronte agli impegni nei confronti dei creditori finanziari;
- **DSCR = 1**: il reddito operativo netto è totalmente assorbito dagli impegni nei confronti dei creditori finanziari. Ciò significa che l'impresa non ha altro denaro per gli investimenti o i dividendi;
- **DSCR < 1**: il reddito operativo netto non è sufficiente a coprire gli impegni nei confronti dei creditori finanziari ed evidenzia possibili difficoltà nel rimborso del debito.

Se l'indicatore è superiore a 1, l'impresa è solida. In genere il valore minimo è compreso tra 1,20 e 1,30 tuttavia la valutazione dipende principalmente dal profilo di rischio del progetto: maggiore è il rischio, più alto è il livello richiesto.

**Tutti gli indicatori (VAN, TIR, DSCR) al momento della presentazione del PEF devono mostrare una situazione di equilibrio economico e finanziario.**