



CITTÀ METROPOLITANA DI PALERMO DIREZIONE GESTIONE DEI BENI PATRIMONIALI

MODELLO DI PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO DI MASSIMA

Obiettivo

L'obiettivo del Piano Economico-Finanziario (PEF) di massima è valutare la sostenibilità economica della gestione dell'impianto sciistico di Piano Battaglia nell'ipotesi di affidamento dei servizi in oggetto ad un soggetto gestore (il Concessionario) tramite la procedura prevista della vigente normativa, fornendo un supporto tecnico alla definizione delle condizioni di gara e alla comprensione dei principali driver economici dell'iniziativa.

In particolare, l'analisi mira a stimare l'equilibrio complessivo della gestione operativa, a identificare le principali componenti di ricavo e di costo e a evidenziare il ruolo del contributo pubblico nel garantire la continuità del servizio, fermo restando l'assunzione in capo all'operatore economico del rischio operativo di impresa legato alla propria capacità gestionale, di investimento e alla capacità di diversificare i ricavi in funzione del rischio climatico.

Il presente documento rappresenta un modello di riferimento utile ad inquadrare gli aspetti gestionali del comprensorio sciistico di Piano Battaglia. Esso non ha finalità previsionali puntuali né si configura come un piano economico-finanziario vincolante.

Fonti e assunzioni metodologiche

Al fine di consentire ai concorrenti la formulazione di un'offerta consapevole, la Città Metropolitana di Palermo si è avvalsa del supporto della società TEHA GROUP S.r.l. per la predisposizione del Piano Economico-Finanziario (PEF) di massima, finalizzato a verificare la sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa e a valutare la capacità della gestione di garantire, attraverso i ricavi attesi, la copertura dei costi operativi, degli investimenti e degli oneri finanziari per l'intera durata della concessione.

La società incaricata ha elaborato il PEF sulla base delle informazioni disponibili, con particolare riferimento all'andamento delle aperture stagionali, alle dotazioni tecniche dell'impianto, ai principali costi di funzionamento, agli aspetti organizzativi e gestionali, nonché ai dati storici derivanti dalle esperienze pregresse. Il documento costituisce uno strumento di supporto per la definizione delle condizioni di affidamento e per la corretta allocazione dei rischi tra concedente e concessionario, in conformità alla normativa vigente.

Il rischio in capo all'operatore economico fa principalmente riferimento alla capacità di diversificare l'offerta invernale e creare le premesse per una più decisa destagionalizzazione. Inoltre sono stati analizzati casi *benchmark* relativi a procedure di affidamento e modelli gestionali di comprensori sciistici e di infrastrutture turistiche assimilabili in altre regioni, al fine di individuare configurazioni operative, strutture di costo e modelli di generazione dei ricavi coerenti con il contesto di riferimento.

Tale attività ha consentito di integrare le informazioni disponibili con evidenze comparative utili a validare le principali assunzioni del modello, nonché a individuare soluzioni gestionali già sperimentate in contesti analoghi, con particolare riferimento alla gestione degli impianti di risalita, dei servizi accessori e dei meccanismi di contribuzione pubblica.

Parallelamente, sono stati effettuati confronti diretti con operatori economici attivi nel settore, nonché con gli enti territoriali. Tali interlocuzioni hanno consentito di raccogliere elementi qualitativi e quantitativi utili alla definizione delle assunzioni di base.

Il modello è stato sviluppato sulla base di assunzioni che riguardano, tra le altre:

- i livelli di domanda attesa suddivisi per tipologia di utenza (sciatori, pedoni, utenti dell'area ricreativa);
- il numero di giornate di apertura differenziate per stagione e intensità;
- i livelli di prezzo dei principali servizi offerti;
- i tassi di conversione della domanda;
- la struttura dei costi operativi, inclusi i costi del personale, della manutenzione e dei servizi accessori.

Ipotesi di base (IVA esclusa)	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anni 5-9
Giorni sci (numero di giorni effettivi di apertura degli impianti per attività scistica)	8	8	8	8	8
Giorni invernali di apertura picco (weekend, festività e periodi di alta affluenza stimata)	15	15	15	15	15
Giorni invernali di apertura non di picco (giorni feriali o a bassa affluenza)	27	27	27	27	27
Giorni estivi di apertura picco	25	25	25	25	25
Giorni estivi di apertura non di picco	30	30	30	30	30
Sciatori medi nei giorni di picco invernali	80	120	140	160	200
Sciatori medi nei giorni non di picco invernali	5	6	7	8	10
Pedoni medi seggiovia nei giorni di picco invernali	30	45	60	105	150
Pedoni medi seggiovia nei giorni non di picco invernali	6	9	12	21	30
Pedoni seggiovia medi nei giorni di picco estivi	75	90	105	120	150
Pedoni seggiovia medi nei giorni non di picco estivi	12	14	16	20	20
Utenti nell'area ricreativa in inverno nei giorni di picco	0	40	100	150	200
Utenti nell'area ricreativa in inverno nei giorni non di picco	0	0	0	0	0
Utenti nell'area ricreativa in estate nei giorni di picco	0	20	40	75	100
Utenti nell'area ricreativa in estate nei giorni non di picco	0	4	8	15	20
Parcheggi bus in inverno nei giorni di picco	45	45	45	45	45
Parcheggio auto in inverno nei giorni di picco	350	350	350	350	350
Parcheggi bus in inverno nei giorni non di picco	0	0	0	0	0
Parcheggio auto in inverno nei giorni non di picco	2	6	10	15	20
Parcheggi bus in estate nei giorni di picco	0,5	1,5	2,5	3,75	5
Parcheggio auto in estate nei giorni di picco	60	90	120	150	150
Parcheggi bus in estate nei giorni non di picco	0	0	0	0	0
Parcheggio auto in estate nei giorni non di picco	3	9	15	22,5	30
Numero grandi eventi	2	3	4	6	6
Affluenza grandi eventi (cad.)	250	300	400	500	500
Numero eventi minori	2	4	6	8	8
Affluenza eventi minori (cad.)	75	90	120	150	150
Numero attività guidate	10	25	40	42	42
Affluenza attività guidate (cad.)	25	30	40	50	50
Numero attività gruppi	10	20	20	20	20
Affluenza attività di gruppo (cad.)	37,5	45	60	75	75
Prezzo skipass inverno (medio)	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Prezzo risalita pedoni (medio)	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Prezzo risalita eventi	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €
Prezzo ingresso area ricreativa (medio)	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
Prezzo parcheggio bus (medio)	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Prezzo macchine	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €
Ticket grande evento (escluso servizi)	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Ticket eventi minori (escluso servizi)	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €
Ticket attività guidate (escluso servizi)	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €
Ticket attività per gruppi (escluso servizi)	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €
Costo orario operaio specializzato (costo azienda)	19,50 €	19,50 €	19,50 €	19,50 €	19,50 €
Costo orario figura generica (costo azienda)	16,00 €	16,00 €	16,00 €	16,00 €	16,00 €
Costo azienda Caposervizio (cad.)	47.250,00 €	47.250,00 €	47.250,00 €	47.250,00 €	47.250,00 €

Figura 1 – Principali assunzioni alla base del modello economico-finanziario.

Il modello incorpora inoltre una dinamica di sviluppo progressivo dell'attività nel tempo, coerente con l'ipotesi di avvio e consolidamento della gestione da parte di un operatore economico.

Le assunzioni adottate tengono conto del fatto che la gestione sarà affidata a un soggetto terzo, al quale resteranno integralmente attribuiti i rischi tipici dell'attività imprenditoriale. In particolare, il modello considera la presenza di rischi di impresa legati alla variabilità della domanda, rischi di esecuzione connessi alla gestione

operativa degli impianti e dei servizi, nonché rischi di natura esogena, tra cui assume particolare rilevanza il rischio climatico e la capacità di diversificare e destagionalizzare i flussi turistici oggi legati allo sci.

Investimenti

Al fine di favorire la diversificazione dell'offerta turistica e la progressiva destagionalizzazione del comprensorio, il Piano Economico-Finanziario prevede un programma di investimenti, distribuito lungo l'intera durata della concessione, coerenti con l'obiettivo di valorizzazione del comprensorio e con i vincoli insistenti sull'area. Resta tuttavia inteso che tali investimenti hanno natura indicativa e non vincolante. Sarà pertanto onere dell'operatore economico, in fase di progettazione esecutiva e attuazione, verificarne la piena fattibilità tecnica, amministrativa, urbanistica e ambientale, apportando le eventuali modifiche necessarie.

Il Piano prevede un programma di investimenti progressivo distribuito nei primi anni della concessione, finalizzato a garantire l'avvio della gestione, il miglioramento della sicurezza e dei servizi, nonché la diversificazione e destagionalizzazione dell'offerta del comprensorio. Gli interventi iniziali riguardano prioritariamente la sicurezza delle piste, le dotazioni di soccorso, l'adeguamento funzionale degli impianti e l'organizzazione delle aree di parcheggio. Progressivamente sono previsti investimenti destinati allo sviluppo delle attività ludico-ricreative e sportive, tra cui aree gioco, attività di scivolamento estivo, *skill park* e altre attrezzature per la fruizione *outdoor*. Il programma si completa con la realizzazione di percorsi escursionistici e di nuovi servizi a supporto dell'utenza, previa verifica da parte dell'operatore economico della compatibilità degli stessi con la normativa regolamentare e legislativa vigente e con gli eventuali vincoli autorizzativi applicabili, con l'obiettivo di ampliare la fruibilità del comprensorio durante tutto l'arco dell'anno.

Complessivamente, il *phasing* temporale degli investimenti è stato definito in modo da anticipare, per quanto possibile, gli interventi capaci di generare nuove opportunità di ricavo e di accelerare la trasformazione del comprensorio in una destinazione fruibile su base annuale, senza tuttavia determinare squilibri eccessivi di cassa nelle prime annualità. Gli investimenti relativi alla sicurezza, alla funzionalità delle piste e all'organizzazione dei flussi sono stati considerati prioritari e collocati nelle fasi iniziali; gli investimenti di sviluppo turistico sono stati invece distribuiti progressivamente lungo la concessione, in coerenza con la capacità attesa dell'operatore di consolidare la domanda e sostenere il percorso di crescita.

Ai fini economico-finanziari, gli ammortamenti sono stati considerati in coerenza con quanto previsto dal capitolato e recepito nel modello economico-finanziario.

Investimenti		Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9
Impianto e piste		25.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Materiale per sicurezza piste (reti, materassi, ecc.)										
	Reti e recinzioni mobili	5.000 €								
	Materassi	5.000 €								
	Paline e segnali	3.000 €								
Dotazioni di soccorso										
	Toboga e materiale sanitario	4.000 €								
Investimenti per destagionalizzazione impianti										
	Pedane, modifiche, ecc.	8.000 €								
Parcheggi		12.000 €	40.000 €	31.500 €	47.500 €	50.000 €	50.000 €	- €	- €	- €
Allestimento parcheggi										
	Recinzioni	8.000 €								
	Segnaletica e arredo	4.000 €								
Aree ricreative estate-inverno		- €	20.000 €	31.500 €	47.500 €	50.000 €	50.000 €	- €	- €	- €
Scivolamento estivo										
	Pista per tubing		15.000 €							
	Attrezzature		5.000 €							
Tracciatura percorsi estivi per escursionisti e MTB (diverse difficoltà)										
	Skillpark				25.000 €					
	Percorsi Mufara 1					50.000 €				
	Percorsi Mufara 2						50.000 €			
Parco giochi / avventura										
	Struttura multifunzione			12.500 €	12.500 €					
	Attrazioni nido			5.000 €						
	Teleferiche			7.000 €						
	Relax genitori			4.000 €						
	Sicurezza			3.000 €						
	Percorso agility				10.000 €					
Servizi igienici ed edificio polifunzionale		- €	- €	- €	- €	- €	65.000 €	- €	- €	- €
Realizzazione servizi igienici										
	Nuovi servizi igienici c/o edificio polifunzionale						65.000 €			

Figura 2 – Investimenti previsti dal modello economico-finanziario.

Struttura del modello

Il modello economico-finanziario di massima, sviluppa un conto economico gestionale articolato per aree di attività, i cui dettagli economici-finanziari sono suddivisi nei 9 anni di concessione.

Il modello economico-finanziario è articolato in quattro principali aree gestionali: la **gestione degli impianti di risalita e delle piste** - che rappresentano il nucleo principale della gestione e consente di valutare la capacità degli impianti di generare ricavi, sia nella stagione invernale sia nei periodi non sciistici - la **gestione dei parcheggi**, la **gestione delle aree ricreative estive e invernali** e la **gestione dei servizi igienici e dell'edificio polifunzionale**, meglio esplicitate nelle figg. 3-4-5-6.

Per ciascuna area sono stati stimati i ricavi attesi derivanti dai servizi offerti e i relativi costi operativi, comprensivi di personale, manutenzioni, materiali, servizi tecnici, assicurazioni e spese generali. Tale articolazione consente di valutare la sostenibilità economica della gestione nel suo complesso e le potenzialità di sviluppo del comprensorio attraverso la progressiva diversificazione e destagionalizzazione dell'offerta.

Gestione impianto e pista			- 252.947 €	- 223.782 €	- 194.017 €	- 153.772 €	- 127.742 €	- 127.742 €	- 127.742 €	- 127.742 €	- 127.742 €
RICAVI			58.045 €	87.210 €	116.975 €	157.220 €	183.250 €	183.250 €	183.250 €	183.250 €	183.250 €
	Skipass inverno		19.375 €	28.050 €	32.725 €	37.400 €	46.750 €	46.750 €	46.750 €	46.750 €	46.750 €
	Pass pedoni seggiovia inverno		6.120 €	9.180 €	12.240 €	21.420 €	30.600 €	30.600 €	30.600 €	30.600 €	30.600 €
	Pass pedoni seggiovia estate		22.350 €	26.700 €	31.050 €	36.000 €	43.500 €	43.500 €	43.500 €	43.500 €	43.500 €
	Grandi eventi		4.000 €	7.200 €	12.800 €	24.000 €	24.000 €	24.000 €	24.000 €	24.000 €	24.000 €
	Eventi minori		1.200 €	2.880 €	5.760 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €
	Attività guidate		2.000 €	6.000 €	12.800 €	16.800 €	16.800 €	16.800 €	16.800 €	16.800 €	16.800 €
	Servizi per gruppi		3.000 €	7.200 €	9.600 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
COSTI			310.992 €	310.992 €	310.992 €	310.992 €	310.992 €	310.992 €	310.992 €	310.992 €	310.992 €
Personale											
	Capo servizio	2 figure fisse 26k€ RAL + 35% costo aziendale	94.500 €	94.500 €	94.500 €	94.500 €	94.500 €	94.500 €	94.500 €	94.500 €	94.500 €
	Agente di pedana seggiovia inverno	2 a turno con 12 capi servizio	16.224 €	16.224 €	16.224 €	16.224 €	16.224 €	16.224 €	16.224 €	16.224 €	16.224 €
	Agente di pedana skilift (solo sci)	2 Skilift (solo 4 weekend)	2.496 €	2.496 €	2.496 €	2.496 €	2.496 €	2.496 €	2.496 €	2.496 €	2.496 €
	Agente pedana tapis roulant inverno (solo giorni di picco)	1	2.340 €	2.340 €	2.340 €	2.340 €	2.340 €	2.340 €	2.340 €	2.340 €	2.340 €
	Agente di pedana estate (55 giorni)	1 Segg. Monte + 1 Segg. Valle + 1 Tapis (2 persone a turno con Capi servizio)	17.160 €	17.160 €	17.160 €	17.160 €	17.160 €	17.160 €	17.160 €	17.160 €	17.160 €
	Gattista	Achiamata	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Materiali e utility											
	Energia elettrica e carburante		60.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €
	Leasing battipista		25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €
	Manutenzione ordinaria	Grassi, rulliere, controlli periodici funi, piccole riparazioni, materiale di consumo.	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
	Noleggio attrezzature	es. per preparazione pista estiva, snowboy, ecc.	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Servizi esterni											
	Direttore di servizio	1 consulente	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
	Soccorso Piste	Rimborsi spese per volontari	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
	Consulenza commerciale e legale		5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
	Servizi ticketing	Piattaforma online + palmari, oppure cassa automatica	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Spese generali											
	Assicurazione RCT		15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Gestione generale											
	10% totale spese		28.272 €	28.272 €	28.272 €	28.272 €	28.272 €	28.272 €	28.272 €	28.272 €	28.272 €
INVESTIMENTI			25.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Materiale per sicurezza piste (reti, materassi, ecc.)											
	Reti e recinzioni mobili		5.000 €								
	Materassi		5.000 €								
	Paline e segnali		3.000 €								
Dotazioni di soccorso											
	Toboga e materiale sanitario		4.000 €								
Investimenti per destagionalizzazione impianti											
	Pedane, modifiche, ecc.		8.000 €								
AMMORTAMENTI			5.139 €	5.139 €	5.139 €	5.139 €	889 €	889 €	889 €	889 €	889 €
Materiale per sicurezza piste (reti, materassi, ecc.)											
	Reti e recinzioni mobili	25%	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €					
	Materassi	25%	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €					
	Paline e segnali	25%	750 €	750 €	750 €	750 €					
Dotazioni di soccorso											
	Toboga e materiale sanitario	25%	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €					
Investimenti per destagionalizzazione impianti											
	Pedane, modifiche, ecc.	11%	889 €	889 €	889 €	889 €	889 €	889 €	889 €	889 €	889 €

Figura 3 – Voce del Conto Economico relativa alla gestione degli impianti e delle piste.

Gestione parcheggi		63.174 €	71.094 €	79.014 €	88.007 €	91.174 €	91.174 €	91.174 €	91.174 €	91.174 €
RICAVI		116.970 €	125.160 €	133.350 €	142.650 €	148.200 €	148.200 €	148.200 €	148.200 €	148.200 €
	Parcheeggi bus inverno periodo di punta	81.000 €	81.000 €	81.000 €	81.000 €	81.000 €	81.000 €	81.000 €	81.000 €	81.000 €
	Parcheeggio auto inverno periodo di punta	26.250 €	26.250 €	26.250 €	26.250 €	26.250 €	26.250 €	26.250 €	26.250 €	26.250 €
	Parcheeggi bus inverno altri giorni	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Parcheeggio auto inverno altri giorni	270 €	810 €	1.350 €	2.025 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €
	Parcheeggi bus estate periodo di punta	1.500 €	4.500 €	7.500 €	11.250 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
	Parcheeggio auto estate periodo di punta	7.500 €	11.250 €	15.000 €	18.750 €	18.750 €	18.750 €	18.750 €	18.750 €	18.750 €
	Parcheeggi bus estate altri giorni	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Parcheeggio auto estate altri giorni	450 €	1.350 €	2.250 €	3.375 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €
COSTI		53.796 €	54.066 €	54.336 €	54.643 €	57.026 €	57.026 €	57.026 €	57.026 €	57.026 €
Personale										
	Giorni di punta	5	25.600 €	25.600 €	25.600 €	25.600 €	25.600 €	25.600 €	25.600 €	25.600 €
	Giorni non di punta	1	7.296 €	7.296 €	7.296 €	7.296 €	7.296 €	7.296 €	7.296 €	7.296 €
Materiali										
	Manutenzione segnaletica, barriere					2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Servizi esterni										
	Sgombrò neve	15 uscite a 500€	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €
	Software smart parking	3% su ticket	3.509 €	3.755 €	4.001 €	4.280 €	4.446 €	4.446 €	4.446 €	4.446 €
	Assicurazione		5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Gestione generale	10% totale spese		4.891 €	4.915 €	4.940 €	4.968 €	5.184 €	5.184 €	5.184 €	5.184 €
INVESTIMENTI		18.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Allestimento parcheggi										
	Recinzioni		8.000 €							
	Segnaletica e arredo		4.000 €							
AMMORTAMENTI		3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Allestimento parcheggi										
	Recinzioni	25%	2000	2000	2000					
	Segnaletica e arredo	25%	1000	1000	1000					

Figura 4 – Voce del Conto Economico relativa alla gestione dei parcheggi.

Gestione area ricreativa estate inverno			- € -	10.065 €	7.758 €	34.373 €	56.493 €	56.493 €	56.493 €	56.493 €	56.493 €
RICAVI			- €	18.300 €	41.100 €	68.625 €	91.500 €	91.500 €	91.500 €	91.500 €	91.500 €
	Accessi inverno		- €	9.000 €	22.500 €	33.750 €	45.000 €	45.000 €	45.000 €	45.000 €	45.000 €
	Accessi estate		- €	9.300 €	18.600 €	34.875 €	46.500 €	46.500 €	46.500 €	46.500 €	46.500 €
COSTI			- €	28.365 €	33.342 €	34.252 €	35.008 €	35.008 €	35.008 €	35.008 €	35.008 €
Personale											
	Personale inverno	2 solo nei giorni di picco	- €	- €	3.840 €	3.840 €	3.840 €	3.840 €	3.840 €	3.840 €	3.840 €
	Personale estate	1 persona fissa 55 giorni + 1 persona 25 giorni di punta x 8h x 18€/ora	- €	10.240 €	10.240 €	10.240 €	10.240 €	10.240 €	10.240 €	10.240 €	10.240 €
Materiali e utility											
	Manutenzione ordinaria	Materiali, noli, reintegri, ecc.	- €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Servizi esterni											
	Servizi tecnici	Verifiche annuali, ecc.	- €	4.997 €	4.998 €	4.999 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
	Servizi ticketing	Piattaforma online + palmari, oppure cassa automatica	- €	549 €	1.233 €	2.059 €	2.745 €	2.745 €	2.745 €	2.745 €	2.745 €
Spese generali											
	Assicurazione RCT		- €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Gestione generale											
	10% totale spese		- €	2.579 €	3.031 €	3.114 €	3.183 €	3.183 €	3.183 €	3.183 €	3.183 €
INVESTIMENTI			- €	20.000 €	31.500 €	47.500 €	50.000 €	50.000 €	- €	- €	- €
Scivolamento estivo											
	Pista per tubing			15.000 €							
	Attrezzature			5.000 €							
Tracciatura percorsi estivi per escursionisti e MTB (diverse difficoltà)											
	Skill park					25.000 €					
	Percorsi Mufara 1						50.000 €				
	Percorsi Mufara 2							50.000 €			
Parco giochi / avventura											
	Struttura multifunzione				12.500 €	12.500 €					
	Attrazioni nido				5.000 €						
	Teleferiche				7.000 €						
	Relax genitori				4.000 €						
	Sicurezza				3.000 €						
	Percorso agility					10.000 €					
AMMORTAMENTI			- €	3.125 €	7.625 €	13.875 €	23.875 €	35.125 €	35.125 €	35.125 €	35.125 €
Scivolamento estivo											
	Pista per tubing		13%	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €
	Attrezzature		25%	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €				
Tracciatura percorsi estivi per escursionisti e MTB (diverse difficoltà)											
	Skill park		17%			4.167 €	4.167 €	4.167 €	4.167 €	4.167 €	4.167 €
	Percorsi Mufara 1		20%				10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
	Percorsi Mufara 2		25%					12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €
Parco giochi / avventura											
	Struttura multifunzione		14%		1.786 €	3.869 €	3.869 €	3.869 €	3.869 €	3.869 €	3.869 €
	Attrazioni nido		14%		714 €	714 €	714 €	714 €	714 €	714 €	714 €
	Teleferiche		14%		1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
	Relax genitori		14%		571 €	571 €	571 €	571 €	571 €	571 €	571 €
	Sicurezza		14%		429 €	429 €	429 €	429 €	429 €	429 €	429 €
	Percorso agility		17%			1.667 €	1.667 €	1.667 €	1.667 €	1.667 €	1.667 €

Figura 5 – Voce del Conto Economico relativa alla gestione delle aree ricreative estate-inverno.

Gestione servizi igienici e edificio polifunzionale			-	40.766 €	-	40.766 €	-	40.766 €	-	40.766 €	-	6.666 €	-	6.666 €	-	6.666 €	-	6.666 €
RICAVI			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
COSTI			40.766 €	40.766 €	40.766 €	40.766 €	40.766 €	6.666 €	6.666 €	6.666 €	6.666 €	6.666 €	6.666 €	6.666 €	6.666 €	6.666 €	6.666 €	6.666 €
Personale																		
	Personale inverno	1 persona fissa 8 giorni di punta x 4h	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €
	Personale estate	1 persona fissa 25 giorni di punta x 4h x 18€/ora	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €
Materiali e utility																		
	Consumabili per servizi igienici e pulizia		1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €
	Energia elettrica e riscaldamento		2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Noleggio																		
	Bagni chimici		20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Servizi esterni																		
	Spurgo		8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Autocisteme acqua		3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gestione generale																		
	10% totale spese		3.706 €	3.706 €	3.706 €	3.706 €	3.706 €	3.706 €	606 €	606 €	606 €	606 €	606 €	606 €	606 €	606 €	606 €	606 €
INVESTIMENTI			- €	- €	- €	- €	- €	- €	65.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Realizzazione servizi igienici																		
	Nuovi servizi igienici c/o edificio polifunzionale								65.000 €									
AMMORTAMENTI			- €	- €	- €	- €	- €	- €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €
Realizzazione servizi igienici																		
	Nuovi servizi igienici c/o edificio polifunzionale		25%						16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €	16.250 €

Figura 6 – Voce del Conto Economico relativa alla gestione dei servizi igienici, ivi compresi quelli da realizzare presso l'edificio polifunzionale.

Infine, il modello considera l'attuazione del Piano di Sviluppo Turistico, includendo attività di comunicazione, promozione, organizzazione di eventi, servizi per gruppi, attività guidate, ticketing, gestione commerciale e amministrativa. Tale sezione ha l'obiettivo di rappresentare il ruolo dell'operatore non solo come gestore tecnico degli impianti, ma anche come soggetto attivo nella valorizzazione turistica della destinazione.

Attuazione Piano di Sviluppo Turistico			- 25.779 € -	- 29.857 € -	- 33.492 € -	- 55.722 € -	- 55.722 € -	- 55.722 € -	- 55.722 € -	- 55.722 € -	- 55.722 € -
RICAVI			9.325 €	20.130 €	35.760 €	57.600 €	57.600 €	57.600 €	57.600 €	57.600 €	57.600 €
Ticketing											
	Grandi eventi (es. concerti in quota)		5.000 €	9.000 €	16.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
	Eventi minori (es. giornate gastronomiche, serate astronomiche, ecc.)		1.200 €	2.880 €	5.760 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €
	Eventi giornalieri nei giorni di punta (es. uscite con guide sui percorsi, ecc.)		1.250 €	3.750 €	8.000 €	10.500 €	10.500 €	10.500 €	10.500 €	10.500 €	10.500 €
	Servizi per gruppi		1.875 €	4.500 €	6.000 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €
COSTI			35.104 €	49.987 €	69.252 €	113.322 €	113.322 €	113.322 €	113.322 €	113.322 €	113.322 €
Personale											
	Organizzazione, gestione, vendita e amministrativo	risorse part time	12.480 €	12.480 €	12.480 €	24.960 €	24.960 €	24.960 €	24.960 €	24.960 €	24.960 €
	Personale a chiamata	h/anno		3.200 €	6.400 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €
Servizi esterni											
	Servizi per grandi eventi	4.500 per evento (servizi, artisti, ecc.)	10.000 €	15.000 €	20.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
	Servizi per altri eventi e gruppi		3.500 €	7.750 €	10.500 €	11.300 €	11.300 €	11.300 €	11.300 €	11.300 €	11.300 €
	Comunicazione, social media, advertising, grafica e materiali		5.000 €	5.000 €	10.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
	Piattaforma ticketing (10% ricavi)		933 €	2.013 €	3.576 €	5.760 €	5.760 €	5.760 €	5.760 €	5.760 €	5.760 €
Gestione generale	10% totale spese		3.191 €	4.544 €	6.296 €	10.302 €	10.302 €	10.302 €	10.302 €	10.302 €	10.302 €
INVESTIMENTI											
AMMORTAMENTI											

Figura 7 – Voce del Conto Economico relativa all'attuazione del piano di sviluppo turistico.

Per ciascuna area gestionale, il modello distingue tra ricavi, costi operativi, investimenti e ammortamenti.

Le assunzioni alla base delle elaborazioni sono state formulate tenendo conto delle informazioni disponibili, dei dati raccolti presso gli enti territoriali interessati, dei *benchmark* di mercato e delle interlocuzioni con operatori del settore.

Il modello prevede inoltre una dinamica di progressivo sviluppo dell'attività nel tempo. In particolare, le assunzioni operative e commerciali sono articolate su 9 annualità, riflettendo un percorso graduale di avvio, consolidamento e piena operatività della gestione. Tale impostazione consente di tenere conto del fatto che l'operatore economico non potrà raggiungere immediatamente il pieno potenziale del comprensorio, ma dovrà progressivamente strutturare l'offerta, attivare i servizi, sviluppare le attività promozionali e intercettare nuovi segmenti di domanda.

A valle delle assunzioni metodologiche descritte e della struttura del modello economico-finanziario, si riporta di seguito una tabella di sintesi dell'andamento economico e finanziario della gestione al fine di evidenziare il profilo intrinseco di sostenibilità dell'iniziativa.

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9
Ricavi	184.340	250.800	327.185	426.095	480.550	480.550	480.550	480.550	480.550
Costi	440.657	484.176	508.688	553.975	557.114	523.014	523.014	523.014	523.014
EBITDA	- 256.317	- 233.376	- 181.503	- 127.880	- 76.564	- 42.464	- 42.464	- 42.464	- 42.464
Ammortamenti	8.139	11.264	15.764	22.014	24.764	52.264	52.264	52.264	52.264
EBIT	- 264.456	- 244.640	- 197.267	- 149.893	- 101.328	- 94.728	- 94.728	- 94.728	- 94.728
IRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP	-	-	-	-	1.000	1.241	1.241	1.241	1.241
Investimenti	43.000	26.000	37.500	53.500	50.000	115.000	-	-	-

Figura 8 – Tabella di sintesi dell'andamento economico e finanziario.

Come emerge dalle elaborazioni, in assenza di un contributo finanziario pubblico, il risultato operativo della gestione risulta strutturalmente negativo lungo l'intero arco temporale considerato, a conferma del disallineamento tra i ricavi generabili dall'attività e i costi necessari a garantire un adeguato livello di servizio e di funzionamento del comprensorio.

Contributo finanziario pubblico

Alla luce delle evidenze emerse dal modello economico-finanziario, risulta dunque necessario prevedere un contributo pubblico in conto esercizio al fine di rendere sostenibile l'iniziativa e garantire la continuità operativa del comprensorio.

In particolare, il livello del contributo è stato determinato sulla base di criteri economico-finanziari coerenti con le caratteristiche dell'iniziativa e con il profilo di rischio associato alla gestione. Tra gli obiettivi considerati rientrano:

- il raggiungimento di condizioni di equilibrio economico-finanziario lungo l'arco della concessione;
- la definizione di un livello di redditività compatibile con il rischio operativo assunto dall'operatore economico;
- il mantenimento di un profilo finanziario sostenibile, evitando il ricorso a livelli eccessivi di capitale privato o a fabbisogni di finanziamento difficilmente reperibili sul mercato.

In tale contesto, il contributo finanziario pubblico è stato calibrato in modo da consentire il raggiungimento di un tasso interno di rendimento (IRR) coerente con il livello di rischio dell'iniziativa (indicativamente tra l'8% e il 10%), nonché di un valore attuale netto (VAN) positivo, senza configurare rendite di posizione.

Resta in ogni caso fermo che il contributo finanziario pubblico non è finalizzato a garantire automaticamente l'equilibrio economico della gestione, né a neutralizzare il rischio operativo dell'iniziativa, che permane integralmente in capo all'operatore economico. In particolare, il modello riflette la presenza di rischi di impresa connessi alla variabilità della domanda, all'efficacia delle scelte gestionali e commerciali, nonché a fattori esogeni – tra cui assume particolare rilevanza il rischio climatico – che incidono in modo diretto sulla durata delle stagioni e sui livelli di affluenza. La sostenibilità complessiva del progetto dipenderà in misura significativa dalla capacità dell'operatore di sviluppare l'offerta, attivare efficacemente le leve di domanda e gestire in modo efficiente le diverse componenti del servizio.

La tabella di sintesi del modello di cui alla Figura 9 restituisce, per ciascun anno di riferimento, le principali grandezze economico-finanziarie: ricavi, costi, contributo in conto esercizio, EBITDA, ammortamenti, EBIT, oneri finanziari, imposte, risultato economico, investimenti e risultato finanziario. In questo modo, il modello permette di distinguere tra la sostenibilità della gestione operativa e la capacità complessiva dell'iniziativa di assorbire investimenti e fabbisogni finanziari nel tempo.

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9
Ricavi	184.340	250.800	327.185	426.095	480.550	480.550	480.550	480.550	480.550
Costi	440.657	484.176	508.688	553.975	557.114	523.014	523.014	523.014	523.014
Contributo in conto esercizio	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
EBITDA	- 56.317	- 33.376	18.497	72.120	123.436	157.536	157.536	157.536	157.536
Ammortamenti	8.139	11.264	15.764	22.014	24.764	52.264	52.264	52.264	52.264
EBIT	- 64.456	- 44.640	2.733	50.107	98.672	105.272	105.272	105.272	105.272
Interessi	3.500	7.771	12.957	15.654	16.541	14.374	14.539	6.088	-
IRES	-	-	-	8.269	19.712	21.816	21.776	23.804	25.265
IRAP	792	2.006	3.992	6.527	8.300	8.541	8.541	8.541	8.541
Risultato economico	- 68.748	- 54.416	- 14.216	19.657	54.120	60.542	60.417	66.840	71.466
Investimenti	43.000	26.000	37.500	53.500	50.000	115.000	-	-	-
Risultato finanziario	- 103.609	- 69.152	- 35.952	- 11.829	28.884	- 2.194	112.681	119.104	123.730
Tasso interesse	7,5%								
TIR	9,6%								

Figura 9 – Tabella di sintesi del Conto Economico comprensiva di contributo pubblico in conto esercizio.

Valore complessivo della concessione

Ai fini della presente analisi, il valore complessivo della concessione è stato determinato come somma algebrica dei ricavi operativi attesi derivanti dalla gestione caratteristica del comprensorio e del contributo pubblico in conto esercizio previsto lungo l'intero arco temporale della concessione.

Sulla base delle elaborazioni sviluppate nel modello economico-finanziario, tale valore è stimato complessivamente in Euro 5.391.170, così articolato:

- Euro 3.591.170 relativi ai ricavi complessivi attesi dalla gestione (fatturato operativo).
- Euro 1.800.000 relativi al contributo pubblico in conto esercizio;

Di seguito, il dettaglio annuale degli importi stimati:

	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5	ANNO 6	ANNO 7	ANNO 8	ANNO 9
Ricavi	184.340	250.800	327.185	426.095	480.550	480.550	480.550	480.550	480.550
Contributo in conto esercizio	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000

Il valore complessivo sopra indicato ha natura indicativa ed è stato sviluppato sulla base delle assunzioni metodologiche adottate nel modello economico-finanziario.

Resta inteso che i ricavi sono soggetti al rischio operativo in capo all'Operatore Economico che, come descritto nella relazione illustrativa, è influenzato da stagionalità della domanda, capacità di esecuzione operativa del modello gestionale, qualità dell'offerta e dei servizi, efficacia delle attività di promozione e animazione territoriale.

Conclusioni

Il presente PEF di massima è stato elaborato sulla base delle informazioni disponibili e delle assunzioni metodologiche adottate, con l'obiettivo di supportare la definizione del modello di affidamento e la valutazione della sostenibilità economico-finanziaria della gestione del comprensorio di Piano Battaglia. Il modello evidenzia come l'equilibrio della gestione sia strettamente connesso alla capacità dell'operatore economico di sviluppare in modo integrato l'offerta di servizi, valorizzando le potenzialità del comprensorio attraverso attività di

promozione, marketing e sviluppo della domanda. In tale contesto, il contributo pubblico in conto esercizio, stimato in via indicativa in euro 200.000 annui oltre IVA, costituisce un elemento del quadro economico-finanziario assunto a base delle valutazioni di sostenibilità della gestione, senza tuttavia eliminare il rischio operativo che rimane in capo al concessionario.

Il modello evidenzia pertanto la centralità di un approccio gestionale integrato, in cui la sostenibilità economica dell'iniziativa è strettamente legata alla capacità dell'operatore economico di sviluppare in modo efficace l'intero ecosistema di servizi, massimizzando le sinergie tra le diverse componenti del comprensorio e ampliando progressivamente la base di domanda. In tale prospettiva, la stabilità economica della gestione dipenderà in misura crescente dalla capacità dell'operatore di andare oltre gli aspetti strettamente gestionali, assumendo un ruolo attivo nello sviluppo e nella promozione della destinazione, attraverso attività di marketing, organizzazione di eventi e costruzione di relazioni con gli attori del territorio.

Resta infine inteso che le risultanze del modello hanno natura previsionale e sono pertanto soggette alle variabili operative, di mercato e climatiche che potranno influenzare l'effettivo andamento della gestione.

IL R.U.P

Geom. Luigi Contino