



# STUDIO di FATTIBILITA'

**Concessione per la gestione del “Palasesto – Palazzo del Ghiaccio” di Sesto San Giovanni e per l’effettuazione di interventi di riqualificazione, rinnovamento e manutenzione dell’impianto**

Proposta privata di Project Financing, ai sensi dell’art.183, comma 15, del D.Lgs n. 50/2016

02/02/2017

**RTI: mandataria H.C. Diavoli Rossoneri ssrl e Pro.Edil srl**



**Hockey Club Diavoli Rossoneri**



Data ultima modifica:	02 febbraio 2017
Revisione numero:	03
Nome file:	studio di fattibilità Rev14 02022017
Note:	integrazioni a pag. 29-30; 40-43

## INDICE DEGLI ARGOMENTI

A.	<b>Premessa</b>	pag.2
A.1.	Riferimenti alla normativa vigente e alla "fase transitoria"	pag.2
A.2.	Soggetto proponente e requisiti	pag.2
B.	<b>Il Territorio</b>	pag.3
B.1.	Il Comune di Sesto San Giovanni	pag.3
B.2.	Analisi del settore e del mercato dello sport e del tempo libero	pag.9
C.	<b>Il Palasesto</b>	pag.10
C.1.	Struttura esistente	pag.11
C.2.	Proposta progettuale	pag.11
C.3.	Le Società Sportive presenti al Palasesto	pag.12
C.4.	Gli sport e le attività praticate al Palaghiaccio	pag.15
C.5.	Apertura e chiusura annuale	pag.16
D.	<b>Elaborati</b>	pag.17
D.1.	Analisi dell'impatto socio-economico con riferimento al contesto produttivo e commerciale esistenti	pag.17
D.2.	L'analisi della domanda e dell'offerta attuale e di previsione	pag.17
D.2.1.	Il bacino d'utenza o bacino di riferimento	pag.19
D.2.1.1.	Impianti in concorrenza diretta	pag.21
D.2.1.2.	Impianti in concorrenza in-diretta	pag.21
D.2.2.	Stima dei bisogni dell'utenza mediante utilizzo di parametri fisici	pag.22
D.2.2.1.	Ipotesi di frequenza	pag.22
D.2.2.2.	Determinazione degli utenti nel bacino di riferimento	pag.22
D.2.3.	Individuazione, in termini quantitativi e di gradimento, dell'offerta attuale e di quella prevista	pag.25
D.3.	Analisi della fattibilità finanziaria (costi e ricavi) con riferimento all'ampliamento e alla fase di gestione	pag.27
D.4.	Analisi della fattibilità economica e sociale (analisi costi-benefici - ACB)	pag.30
D.5.	Schema di sistema tariffario, nel caso di concessione	pag.32
D.5.1.	Aggiornamento delle Tariffe	pag.34
D.6.	Analisi e allocazione dei rischi	pag.34
D.7.	Elementi essenziali dello schema di contratto (convenzione)	pag.40
	Bibliografia	pag.44

**A. Premessa****A.1. Riferimenti alla normativa vigente e alla "fase transitoria"**

Nelle more della predisposizione della proposta avente ad oggetto la "Concessione ha ad oggetto la gestione del "Palasesto – Palazzo del Ghiaccio" di Sesto San Giovanni, di seguito anche "Palasesto e per l'effettuazione di interventi di riqualificazione, di rinnovamento e di manutenzione dell'impianto" è entrato in vigore il decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, il quale ha sostituito il decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, mutando così la normativa di riferimento.

La presente proposta viene presentata ai sensi dell'art.183, comma 15 del D.Lgs. n. 50/2016, il quale prevede la predisposizione di un "Progetto di fattibilità".

Tuttavia il D.Lgs. n. 50/2016, all'art. 23, comma 3, rimanda la disciplina del contenuto di tale atto, e in generale degli atti di progettazione, ad un successivo decreto attuativo, in attesa del quale, ai sensi dell'art. 216, comma 14 dello stesso D.Lgs. n. 50/2016, **si continuano ad applicare le disposizioni contenute nel regolamento di esecuzione e attuazione del previgente codice degli appalti: il D.P.R. 5 ottobre 2010, n. 207.**

In particolare, trattandosi di una Concessione di servizi, trovano applicazione le disposizioni relative allo **Studio di Fattibilità disciplinato dall'art. 14 del D.P.R. n. 207/2010**, il quale indica in modo dettagliato gli elementi che compongono lo Studio di Fattibilità medesimo.

**A.2. Soggetto proponente e requisiti**

Il soggetto proponente è composto dalla Hockey Club Diavoli Rossoneri ssdl e dalla Pro.Edil s.r.l. le quali si impegnano a costituire tra loro un RTI, con Hockey Club Diavoli Rossoneri ssdl quale mandataria.

Come è noto la Hockey Club Diavoli Rossoneri ssdl gestisce il Palaghiaccio dal 1998 ed è pertanto il soggetto che certamente può vantare la maggiore esperienza con riferimento a tale proposta.

Al RTI parteciperà anche un'importante società di costruzioni, già attiva da anni nell'edilizia pubblica e con notevole esperienza anche nelle procedure di Project Financing: la Pro.Edil srl.

In questo modo la compagine è sicuramente in grado di affrontare tutte le delicate e complesse problematiche che una procedura di Project Financing presenta, anche avvalendosi dell'aiuto di consulenti esterni.

Il progetto prevede anche il successivo coinvolgimento di un importante partner finanziario che, oltre ad assicurare l'apporto dell'equity necessario, garantirà anche l'erogazione del finanziamento previsto per la copertura completa degli investimenti.

I requisiti richiesti dalla normativa, in attesa dei decreti attuativi all'art. 83 del D.Lgs. n. 50/2016 sono da individuarsi nell'art. 95 del D.P.R. n. 207/2010, e sono tutti pienamente posseduti dalle società che costituiranno il RTI.

## **B. Il territorio**

### **B.1. Il Comune di Sesto San Giovanni - (fonte: tuttitalia.it)**

Sesto San Giovanni è il Comune, dopo il capoluogo, con più abitanti nella Provincia di Milano. Sorge nella Pianura Padana fra il Canale Villoresi, il Naviglio della Martesana e il Seveso, nella Lombardia nord occidentale. Il territorio comunale confina con quello di Milano e Monza ed è Medaglia d'oro al Valor Militare.

Regione: Lombardia

Provincia: Milano

Popolazione: 81.608 (1/1/2016 Istat)

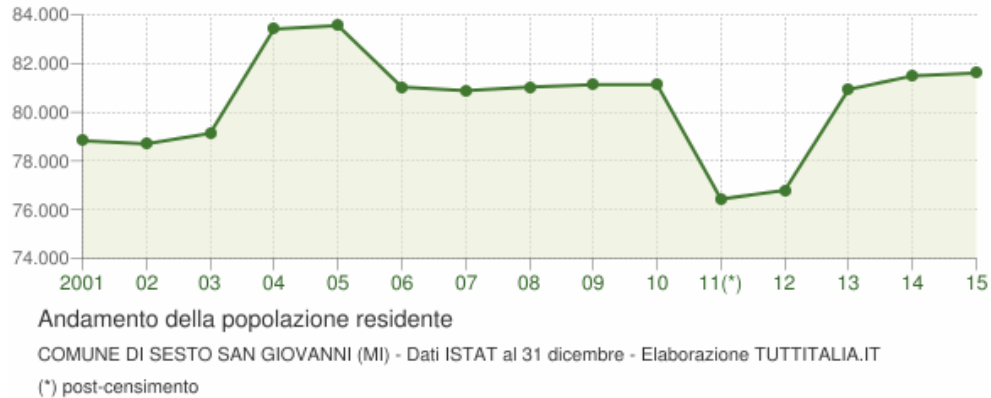
Superficie: 11,70 kmq

Densità: 6.975,46 ab./kmq



**Andamento demografico della popolazione residente dal 2001 al 2015:**

Grafici e statistiche su dati ISTAT al 31 dicembre 2015

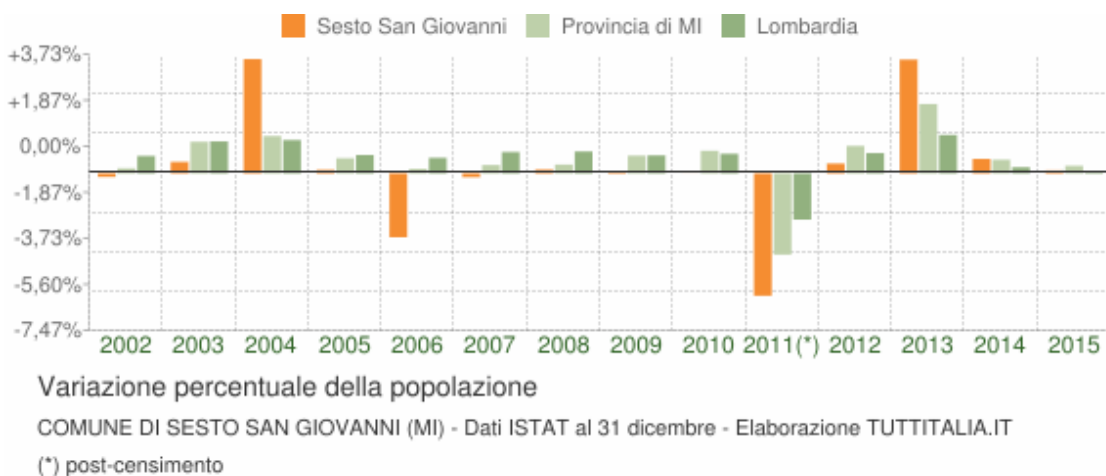


La popolazione residente a Sesto San Giovanni al Censimento 2011, rilevata il giorno 9 ottobre 2011, è risultata composta da 76.514 individui, mentre alle Anagrafi comunali ne risultavano registrati 81.743. Si è, dunque, verificata una differenza negativa fra popolazione censita e popolazione anagrafica pari a 5.229 unità (-6,40%).

Per eliminare la discontinuità che si è venuta a creare fra la serie storica della popolazione del decennio intercensuario 2001-2011 con i dati registrati in Anagrafe negli anni successivi, si ricorre ad operazioni di ricostruzione intercensuaria della popolazione.

**Variazioni annuali della popolazione:**

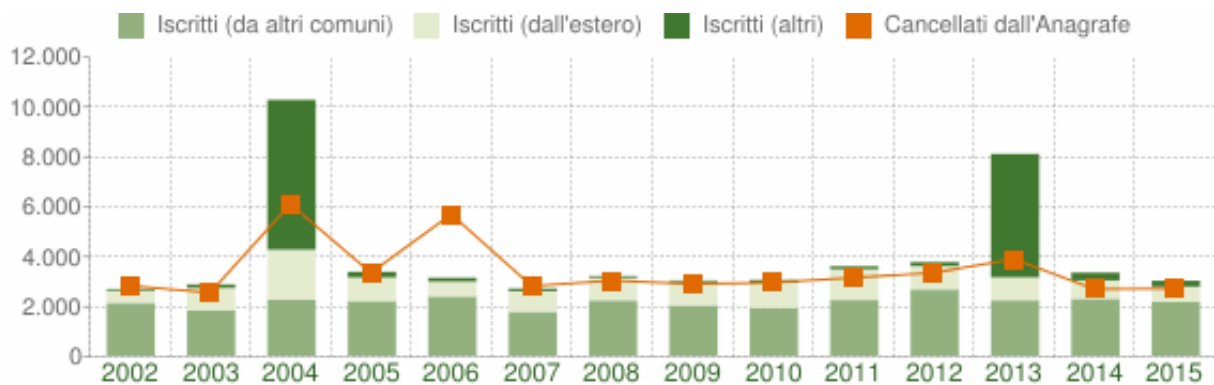
Le variazioni annuali della popolazione di Sesto San Giovanni espresse in percentuale a confronto con le variazioni della popolazione della provincia di Milano e della regione Lombardia.



### Flusso migratorio della popolazione:

Il grafico in basso visualizza il numero dei trasferimenti di residenza da e verso il comune di Sesto San Giovanni negli ultimi anni. I trasferimenti di residenza sono riportati come iscritti e cancellati dall'Anagrafe del Comune.

Fra gli iscritti, sono evidenziati con colore diverso i trasferimenti di residenza da altri comuni, quelli dall'estero e quelli dovuti per altri motivi (ad esempio per rettifiche amministrative).



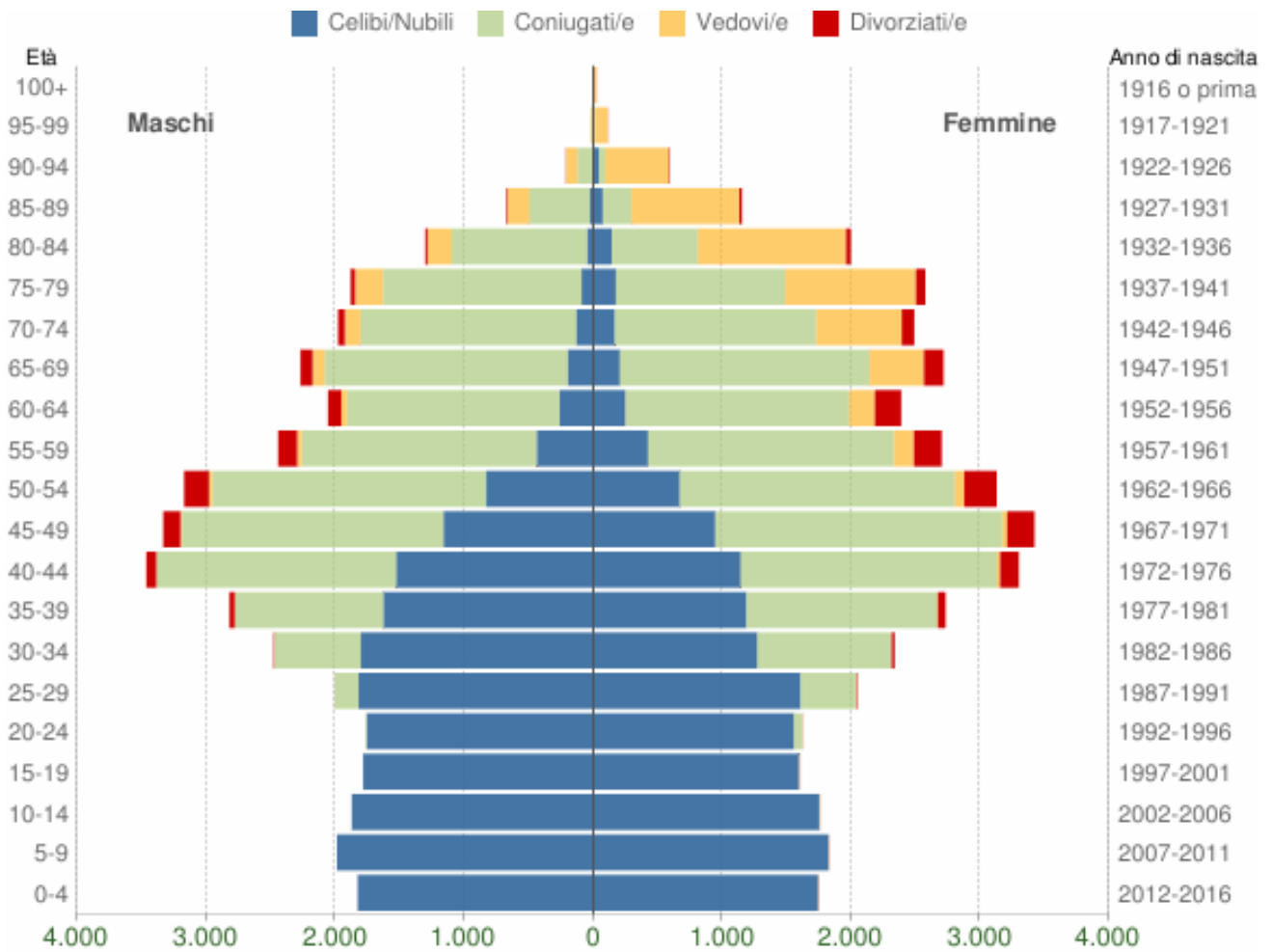
Flusso migratorio della popolazione

COMUNE DI SESTO SAN GIOVANNI (MI) - Dati ISTAT (1 gen-31 dic - Elaborazione TUTTITALIA.IT

### Popolazione per età, sesso e stato civile:

Il grafico in basso, detto Piramide delle Età, rappresenta la distribuzione della popolazione residente a Sesto San Giovanni per età, sesso e stato civile all'1 gennaio 2016.

La popolazione è riportata per classi quinquennali di età sull'asse Y, mentre sull'asse X sono riportati due grafici a barre a specchio con i maschi (a sinistra) e le femmine (a destra). I diversi colori evidenziano la distribuzione della popolazione per stato civile: celibi e nubili, coniugati, vedovi e divorziati.



Popolazione per età, sesso e stato civile - 2016

COMUNE DI SESTO SAN GIOVANNI (MI) - Dati ISTAT 1° gennaio 2016 - Elaborazione TUTTITALIA.IT

**Comuni limitrofi a Sesto San Giovanni:**

Elenco dei comuni limitrofi a Sesto San Giovanni ordinati per distanza crescente, calcolata in linea d'aria dal centro urbano. Popolazione al 01/01/2016 (Istat).

<b>Sesto San Giovanni (MI)</b>	0 km	81.608
<i>Comuni confinanti (o di prima corona)</i>	<i>distanza</i>	<i>popolazione</i>
<u>Cinisello Balsamo</u>	2,5 km	75.078

<u>Cologno Monzese</u>	2,7 km	47.971
<u>Bresso</u>	3,4 km	26.263
<u>Brugherio (MB)</u>	4,5 km	34.255
<b>MONZA</b>	5,4 km	122.671
<b>MILANO</b>	8,5 km	1.345.851
<b><i>Comuni di seconda corona (confinanti con la prima corona)</i></b>	<i>distanza</i>	<i>popolazione</i>
Vimodrone	4,3 km	17.028
Cusano Milanino	4,8 km	18.886
Cormano	5,5 km	20.118
Muggiò (MB)	5,6 km	23.403
Nova Milanese (MB)	6,6 km	23.292
Cernusco sul Naviglio	6,6 km	33.436
Segrate	6,8 km	35.037
Paderno Dugnano	7,2 km	46.633
Vedano al Lambro (MB)	8,0 km	7.587
Carugate	8,0 km	15.146
Novate Milanese	8,4 km	20.065
Lissone (MB)	8,5 km	44.923
Concorezzo (MB)	9,2 km	15.631
Villasanta (MB)	9,3 km	13.894
Bollate	9,5 km	36.392



Agrate Brianza (MB)	9,6 km	15.426
Baranzate	9,9 km	11.824
Biassono (MB)	10,3 km	12.091
Pero	12,5 km	11.084
Arese	12,9 km	19.187
Peschiera Borromeo	13,2 km	23.397
San Donato Milanese	13,7 km	32.492
Rho	15,7 km	50.434
Settimo Milanese	15,8 km	19.913
Cesano Boscone	15,8 km	23.792
Corsico	16,0 km	35.032
Buccinasco	16,2 km	27.224
Assago	17,1 km	8.879
Rozzano	18,6 km	42.475
Opera	18,7 km	13.748
Cusago	18,8 km	3.902
Trezzano sul Naviglio	18,8 km	20.790



## **B.2. Analisi del settore e del mercato dello sport e del tempo libero**

Nella relazione di uno studio di fattibilità di un centro sportivo risulta di indubbio valore analizzare il settore di riferimento a livello nazionale per poi passare, attraverso una serie di continui adattamenti, a trattare la situazione locale.

Conoscere le dinamiche e i trend del fenomeno permette non solo di focalizzare le scelte operative dello studio in esame, ma soprattutto di fornire all'imprenditore informazioni importanti sull'effettiva economicità dell'investimento.

Una possibile definizione di settore è quella che considera come appartenenti allo stesso gruppo imprese che producono beni e/o servizi atti a soddisfare bisogni simili o "identici", data la loro sostituibilità in termini di domanda.

Seguendo questa ipotesi iniziale, un centro sportivo che comprende attività sul ghiaccio, ludiche, un'area fitness e una area ristoro rientra nel settore dei servizi, ed in particolare della specifica industria dello sport e tempo libero.

La cosiddetta economia dei servizi o società dei servizi riveste un ruolo sempre più importante all'interno dei Paesi industrializzati, in cui i servizi stessi rappresentano un'importante fonte di ricchezza, nonostante la compressione degli ultimi anni.

Alcune considerazioni specifiche sugli sport del ghiaccio, discipline primarie del Palasesto, sono opportune per avere un quadro generale dell'operazione di rinnovamento proposta. In un impianto sportivo dedicato al ghiaccio è possibile praticare le varie discipline che, a livello internazionale fanno riferimento alle federazioni ISU, IIHF e WCF, ma necessariamente deve esserci l'hockey, disciplina più popolare e sportivamente più coinvolgente.

La Città Metropolitana di Milano dispone solo di tre impianti di ghiaccio in grado di ospitare partite di hockey e il Palasesto è uno di questi. In Italia questa attività sportiva a livello agonistico viene, quasi esclusivamente, praticata in Alto Adige; abbiamo altre realtà in Valle d'Aosta, Piemonte ovest e Lombardia nord. La nostra nazionale maggiore è entrata nella Top Division

IIHF e deve competere con nazioni dove questa disciplina annovera migliaia di atleti e praticanti: Russia, USA, Svezia, Slovacchia, Germania.

Il pattinaggio di figura, suddiviso nelle specialità artistico, danza e sincronizzato, ha il suo polo nazionale principale a Milano (eccezion fatta per la campionessa Carolina Kostner).

A livello artistico, soprattutto donne, e danza, gli atleti italiani hanno conseguito eccellenti risultati internazionali, sia singoli che di coppia, mentre il sincronizzato è rappresentato nelle gare mondiali ed europee dal team Hot Shivers, che si allena sul ghiaccio sestese.

Risultati straordinari sono stati conseguiti dai ragazzi e ragazze dello Short-Track: la disciplina più medagliata nelle Olimpiadi.

## **C. Il Palasesto**

### **C.1. Struttura esistente**

Nell'ambito del progetto d'intervento sull'area di pertinenza del Palaghiaccio si rendono necessarie anche opere di rinnovamento dell'attuale struttura. La costruzione dell'immobile risale alla fine degli anni '80 e ormai il complesso mostra i segni del tempo. Nell'opera di trasformazione del Palasesto in Palazzo del Ghiaccio, avvenuta a cavallo tra il 1999 e 2000, le facciate esterne non sono state interessate da alcun intervento manutentivo o restaurativo e pertanto risultano evidenti i danni causati dalle condizioni meteorologiche (colore azzurro scolorito, crepe, intonaci scrostati) nonché gli atti vandalici e/o dovuti a tentativi di intrusione hanno contribuito a peggiorare ulteriormente l'aspetto dell'immobile.

Quale conseguenza, dovendo procedere ad un rinnovamento dell'impianto e della sua area, si rende necessario procedere ad un intervento complessivo per armonizzare l'edificio al progetto globale.

Progetto che si svilupperà interamente sull'attuale area di pertinenza, prevedendo anche azioni di adeguamento, implemento e ammodernamento della parte interna al fine di poter rispondere in

modo sempre migliorativo alle richieste e alle esigenze delle società sportive e alle varie organizzazioni che utilizzano la struttura quale location per avvenimenti sportivi, culturali, religiosi e di intrattenimento.

La possibilità di usufruire di un vasto parterre, ricorrendo alla copertura della pista di ghiaccio superiore, comporta di poter disporre di un luogo adatto per stoccare l'elevato (e voluminoso) numero dei pannelli; purtroppo la progettazione originaria non considerò il fatto che un impianto di queste dimensioni avesse la necessità di un capiente magazzino. Pertanto nel nostro progetto è stata prevista la costruzione di uno spazio coperto e sicuro destinato a deposito.

## **C.2. Proposta progettuale**

L'idea di rinnovare il complesso sportivo Palasesto per renderlo più funzionale, in grado di valorizzare al meglio il patrimonio esistente e contestualmente offrire nuovi spazi e servizi sportivi/ricreativi per future esigenze e di migliorare la qualità della ristorazione, nasce dall'esperienza maturata sul campo dall'attuale gestore, proponente, da oltre 16 anni di gestione.

Lo studio di fattibilità delineato nel progetto ha necessariamente tenuto conto dei fattori precedentemente analizzati e delle presenze territoriali esistenti, proponendo una soluzione tesa al rinnovamento e al recupero funzionale dell'area e particolare attenzione sarà rivolta all'impianto sportivo "Palasesto" grazie al consistente impegno economico/finanziario che sarà profuso dagli operatori.

L'idea base nasce dal saper ascoltare le esigenze e i suggerimenti degli utenti: per es. un punto di relax adeguato, per un impianto proiettato verso il futuro. Si prevede una costruzione esterna all'attuale immobile, ma strettamente interconnessa, che determinerà un nuovo layout, accattivante e funzionale, inoltre la sistemazione di diversi spazi interni con destinazioni diversificate, l'integrazione dell'attività ristoro e l'adeguamento dei parcheggi auto.



L'area così composta diverrebbe un polo trainante, di rivitalizzazione e in primis aggregante di realtà diversificate del territorio. Planimetricamente il nuovo volume creerà un passaggio a galleria, un "portale" dell'ingresso principale al nuovo Palasesto. Un'attenzione particolare sarà rivolta verso il contenimento energetico con soluzioni all'avanguardia e tecnologicamente innovative.

La strategica ubicazione nell'area della Città Metropolitana, e in particolare nella zona a nord di Milano, consente alla struttura di poter offrire una serie di opportunità che spaziano dalle competizioni sportive nazionali ed internazionali, alle attività dei giovani delle scuole, degli anziani, per arrivare ad essere una location ideale per manifestazioni, eventi e spettacoli.

### **C.3. Le Società Sportive presenti al Palasesto**

La presenza di società che rappresentano l'Italia in campo internazionale e di atleti che partecipano a campionati mondiali e Olimpiadi qualifica il Palasesto ad alto livello come fucina di eccellenze.

La filosofia della nostra gestione è imperniata sul decentramento delle varie attività sportive che sono strutturate e organizzate direttamente dalle società presenti. La possibilità di gestire in autonomia contribuisce a far crescere le responsabilità dei vari dirigenti e istruttori e ne stimola la fantasia al fine di promuovere nuove soluzioni sia nelle proposte tecnico/sportive che di stimolo nei confronti della concorrenza esterna.

Ciò ha determinato che costituissero un importante gruppo di associazioni, che, operando in esclusiva, trovano nella struttura un'adeguata risposta alle loro esigenze.

Attualmente l'impianto ospita 14 società sportive che propongono tutte le discipline del ghiaccio e una variegata offerta di sport da praticare in palestra con un ritorno importante nei numeri dei tesserati.

**H.C. Diavoli Rossoneri:** la società sportiva con una storia esaltante nell'hockey su ghiaccio con un palmares di vittorie nei campionati nazionali di serie A. Oltre alla diretta gestione del Palasesto,

le squadre partecipano al campionato interregionale FISG di serie C e NHL, confrontandosi anche in tornei nazionali e internazionali. Organizza corsi di hockey per adulti principianti.

**Precision Skating:** team leader del sincronizzato su ghiaccio, rappresenta l'Italia ai campionati mondiali ed europei, da "sempre" campione italiano della specialità. Organizza la Spring Cup, una delle più importanti competizioni ISU.

**IceLab:** nuova società di pattinaggio artistico che ha rilevato i fasti della Sesto Ice Skate. Nel suo staff, tecnici di alto livello riconosciuti, in campo internazionale, per la qualità e preparazione. Gli atleti partecipano alle più prestigiose competizioni internazionali (mondiali e olimpiadi).

**Milan Skating:** dal 1957 la società sportiva di short-track riconosciuta e stimata a livello nazionale. I loro atleti gareggiano ad alta velocità nel "piccolo" anello della pista principale.

**Diavoli Sesto Hockey:** nata da un accordo con i Diavoli Rossoneri per organizzare e gestire l'attività agonistica giovanile e partecipare ai campionati under della FISG. Anovera le speranze hockeistiche del nord-Milano e collabora attivamente con altre società lombarde per far crescere il movimento.

**Geas-Cap:** sezione dell'illustre polisportiva, la storia sportiva sestese fatta ghiaccio. Organizza, in maniera impeccabile, i corsi di avviamento al pattinaggio con il contributo di decine di insegnanti qualificati che "addestrano" tutti a rimanere in equilibrio sulle lame dei pattini. Migliaia i praticanti che hanno indossato la casacca rosso-nera del Geas ghiaccio.

**Jass Curling:** la più simpatica attività sul ghiaccio, praticata e giocata nel massimo rispetto e "amicizia" nei confronti dell'avversario. Gli stones e gli "scopettoni" caratterizzano questa disciplina, sempre viva nel ricordo delle immagini televisive durante le Olimpiadi invernali.

**Ice Club Lombardo - Geas Stock:** società che gioca con i "birilli sul ghiaccio" che devono arrivare alla considerevole distanza di 40 metri. Prevalentemente amatoriale, ma con tradizioni agonistiche importanti in quanto la nazionale è una delle più competitive a livello mondiale.

**Palestra Judo Sakura:** associazione sportiva iscritta alla FIJKAM che propone corsi di judo, agonistico e amatoriale, per bambini, ragazzi e adulti; corsi di auto-difesa personale; partecipa ad importanti competizioni nazionali.

**Bo Dai Shin:** la scuola del Thai-Chi, una disciplina che integra in modo sinergico le diverse arti marziali. Lezioni per la preparazione fisica, fondamenti tecnici-stilistici e filosofici che sono "meditazioni in movimento".

**Versante Nord:** palestra per l'arrampicata sportiva e per esercitarsi e cimentarsi con pareti a strapiombo e superfici piene di fessure. Associato alla FASI.

**The Tara School of Irish Dancing:** corsi di danza per adulti e bambini. Coreografie e balli della tradizione irlandese accompagnate da musiche celtiche. Partecipano a competizioni in Europa e organizzano una delle manifestazioni internazionali della specialità: il Milan Feis.

**Cross Fit the Shelter:** un programma completo di fitness per modellare un corpo forte, flessibile e fluido. Adatto anche per donne e teen-agers.

**Arte & Danza:** associazione dedita all'avviamento della danza nel senso più completo. Corsi per tutte le età e tutti i balli. Collabora con le società di pattinaggio per le coreografie degli esercizi sul ghiaccio.

**Scuole & Feste:** le scolaresche sono un punto di riferimento per il Palasesto. In collaborazione con le Direzioni scolastiche, vengono proposte uscite didattiche intese come momenti di socializzazione e divertimento: dal pattinaggio all'arrampicata sportiva, sempre seguiti da istruttori qualificati.

**4 Sports:** attrezzato punto vendita interno per hockey e pattinaggio artistico su ghiaccio. Vasta gamma di articoli tecnici e di abbigliamento, laboratorio specializzato per i pattini.

**Centro Polifunzionale:** una location ideale per aziende, associazioni e organizzatori di eventi e manifestazioni, situato in un punto strategico del nord Milano. Un impianto su due livelli in grado di ospitare manifestazioni, concerti, spettacoli e congressi oltre a eventi sportivi.

Situato in un incrocio facilmente raggiungibile con mezzi pubblici e auto; un importante centro di aggregazione con una disponibilità di oltre 3mila posti.

Al Palasesto si organizzano feste per ragazzi e adulti. Usufruento dei vari locali attrezzati e della pista inferiore ci si può riunire per stare insieme e pattinare liberamente.

#### **C.4. Gli sport e le attività praticate al Palaghiaccio**

Allo stato attuale, sulla base delle attività in essere, vengono praticati i seguenti sport sul ghiaccio:

- Curling - sport di squadra giocato con pesanti pietre in granito
- Hockey – sport di squadra giocato con bastoni e dischi in gomma
- Pattinaggio di figura - pattinaggio artistico, singolo o in coppia, e sincronizzato (16 atleti)
- Stock-Sport – altrimenti definito “birilli su ghiaccio”
- Short-Track - corsa su pista corta con pattini particolari basato sulla velocità

Inoltre, grazie alla presenza di diverse sale e palestre, sono praticate anche altre attività sportive quali:

- Danze e Balli - intese come diverse tipologie
- Cross Fit - programma di rafforzamento e condizionamento fisico
- Arrampicata sportiva - disciplina riconducibile all'alpinismo
- Thai Chi - disciplina che integra in modo sinergico diverse arti marziali
- Judo - è un'arte marziale e un metodo di difesa personale
- Attività ricreative per bambini – momento di aggregazione e socializzazione
- Terza Età: attività motoria per le persone oltre i 55 anni

A seguito degli interventi previsti nel presente studio, è presumibile che le attività saranno ampliate e potenziate con l'arrivo di altre associazioni sportive in grado di offrire sport di palestra diversi e soprattutto innovativi e al passo con le nuove tendenze. Il rinnovamento degli spazi e degli spogliatoi permetterà di ospitare società e atleti che troveranno nel Palasesto una loro “casa”.



### **C.5. Apertura e chiusura annuale**

E' importante quindi definire la tipologia e gli standard di servizio offerti dal proponente per la gestione del Palaghiaccio.

La struttura sarà aperta dal lunedì alla domenica di tutte le settimane dell'anno, tranne il mese di agosto e le festività elencate a seguire nella voce "giorni di chiusura annui", salvo altri che dovessero essere eventualmente definiti nel corso della durata della concessione.

In ogni caso il Palasesto sarà aperto per un numero minimo di 260 giorni annui e il calendario annuale dei giorni di apertura sarà pubblicato sul sito web del Palaghiaccio ([www.palasesto.com](http://www.palasesto.com)) entro la fine dell'anno in corso e riferito all'anno successivo.

Tuttavia, per ragioni di sicurezza e sorveglianza dell'impianto, l'ingresso alla struttura da parte dell'utenza sarà limitato per tipologia, in funzione delle diverse attività o sport che si potranno praticare durante il periodo di apertura giornaliero e settimanale.

Quindi, salvo diversa disposizione o autorizzazione del gestore, l'utenza potrà accedere alla struttura solo in corrispondenza oraria delle attività da praticare o per seguire eventi aperti al pubblico.

Il calendario dell'apertura al pubblico, per l'utenza che praticherà il pattinaggio sul ghiaccio sarà pubblicato, sempre sul sito web del Palaghiaccio ([www.palasesto.com](http://www.palasesto.com)) in concomitanza della pubblicazione del calendario di apertura annuale.

Al momento, con riferimento al primo anno di gestione, si prevede il seguente calendario per l'anno 2017:

#### **Giorni di chiusura annui**

- ✓ 1 gennaio 2017 - Capodanno
- ✓ 16 aprile 2017 - Pasqua
- ✓ dal 31 luglio 2017 al 3 settembre 2017- chiusura estiva e manutenzione
- ✓ 25 dicembre 2017 – Natale

#### **Apertura settimanale**

- ✓ Dal lunedì al sabato      ore 08.30 - 00.30
- ✓ Domenica                      ore 08.30 - 22.30

## D. Elaborati

### D.1. analisi dell'impatto socio-economico con riferimento al contesto produttivo e commerciale esistenti

Attualmente il Palasesto è un polo di aggregazione sociale e sportiva molto importante, in particolare per gli appassionati ed i praticanti degli sport sul ghiaccio, oltre che di altre discipline ed attività sopra evidenziate. In particolare, come vedremo meglio anche nel successivo paragrafo, attira numerosi utenti di servizi specifici relativi alla pratica degli sport sul ghiaccio e del tempo libero. L'affluenza di praticanti e spettatori non si limita soltanto ad un bacino di prossimità ma, soprattutto per alcuni eventi di carattere nazionale ed internazionale, richiama moltissime persone che creano un indotto economico nelle attività limitrofe.

In particolare, soprattutto in occasione di alcuni eventi, crea un indotto nei settori ricettivi, della ristorazione, che sarà potenziata anche all'interno della stessa struttura con un'area dedicata, e più in generale dei servizi di supporto alle attività sportive e del tempo libero, con un notevole impatto a livello associazionistico, com'è tipico nel mondo dello sport.

Inoltre, i lavori di ammodernamento ed ampliamento della struttura permetteranno un aumento dei servizi oltre a generare un effetto attrattivo che permetterà un forte impulso alle attività dirette del Palaghiaccio e delle strutture dell'indotto.

### D.2.L'analisi della domanda e dell'offerta attuale e di previsione

Analizzare la domanda e l'offerta di sport permette di avere un quadro di riferimento completo e cominciare a capire la situazione di mercato più nello specifico. Conoscere le caratteristiche e le peculiarità degli attori del mondo sportivo ci rende più analitici e ci permette di comprendere meglio le dinamiche che sottendono al mercato sportivo. Innanzi tutto bisogna distinguere tra domanda (cioè coloro che utilizzano e chiedono sport) ed offerta (cioè chi produce o chi ha interesse nella pratica sportiva).

La domanda è composta da chi fa sport, dalle imprese e dalle istituzioni pubbliche. Il primo gruppo della domanda è anche chiamato degli utilizzatori e comprende l'insieme delle persone che si

dedicano alla pratica sportiva e di coloro che invece sono spettatori; tra i primi possiamo ulteriormente suddividere chi si dedica allo sport dilettantistico e chi è un vero e proprio professionista. Anche il gruppo degli spettatori si articola in coloro che sono direttamente presenti all'evento sportivo, ad esempio chi va allo stadio e che quindi di norma paga un biglietto, e coloro che invece non sono presenti fisicamente nel luogo dove si svolge la manifestazione ed in questo caso si possono citare ad esempio tutti gli spettatori o gli ascoltatori che attraverso la televisione, la radio o uno qualsiasi dei media sono virtualmente presenti all'evento.

Le imprese, e con esse i canali di distribuzione, sono il secondo gruppo di consumatori di sport. Esse si legano allo sport perché la sponsorizzazione è molto efficace e diretta e permette di abbinare il nome dell'azienda alla squadra o all'evento stesso, così da associare e trasferire i valori positivi ed assicurarsi una proficua presenza sul mercato. Tra gli attori imprese si possono individuare coloro che operano nel settore industriale e dei servizi, i nuovi media, le società finanziarie e quelle commerciali. Il forte peso economico esercitato da questi ultimi modifica la vita, la struttura e le scelte stesse delle società sportive, ormai fortemente influenzate da queste realtà.

Un ultimo settore che chiede sport è quello pubblico e istituzionale, l'attività fisica e i valori forti che può trasmettere diventano fondamentali nella formazione dell'individuo e quindi questi aspetti non possono essere trascurati dalla scuola, dagli enti locali e dallo Stato in generale.

L'offerta sportiva si articola in più parti ed è diversa nel territorio sia in senso geografico, storico e socioculturale, sia in senso fisico e meteorologico. La pratica dello sci è, ad esempio, vincolata dalla presenza di montagne, anche se le moderne tecnologie permettono ormai di superare i limiti imposti dai fattori territoriali, amplificando così le possibilità attuative.

Analizzando l'offerta possiamo fare una prima suddivisione tra coloro che offrono strumenti e abbigliamento sportivo, tra coloro che offrono pratica sportiva e i media, che in pratica offrono la partecipazione ad un evento sportivo. Una ricerca più approfondita mette in luce che i media si possono ulteriormente suddividere in un'offerta di pubblicità, che si rivolge evidentemente a tutti coloro che hanno interesse ad associare il proprio brand o marchio ad una società sportiva

o ad un atleta, ed in un'offerta mediatica, con la visione dello sport praticato o parlato attraverso internet, tv, cellulari, stampa o radio.

La pratica sportiva presenta a sua volta due aspetti da analizzare quali il settore profit e il settore no profit.

Il profit comprende tutti i soggetti che hanno un interesse monetario diretto e che fanno dell'attività sportiva un'attività commerciale quali palestre private, centri sportivi privati, società sportive e chi organizza settimane turistiche legate allo sport e al benessere. Il settore no profit invece comprende tutte le associazioni e le istituzioni pubbliche che, riconoscendo l'importanza della pratica sportiva, ne fanno una ragione sociale. Tra queste si possono evidenziare il CONI, le federazioni, gli enti di promozione sportiva, gli enti locali, le associazioni e gli impianti pubblici.

Dopo queste considerazioni risulta più chiaro il quadro di riferimento che evidenzia quanto sia complesso ed articolato lo studio di questi fattori; ogni analisi deve essere adeguata al tipo di sport e, come detto in precedenza, all'ambiente nel quale esso si espleta.

Le dinamiche tra gli attori in scena sono molteplici e correlate tra loro; basti pensare a quanto i new media influenzino il bisogno di sport nelle persone e le scelte di queste ultime nel tentativo di uniformare e di semplificare un settore complesso e variegato.

Uno studio approfondito e curato di domanda ed offerta, infine, permette di avere un quadro più chiaro del settore di riferimento, facilitando le eventuali scelte operative e limitando gli errori.

Proprio quest'ultimo è il fine principale di questo parte dello studio di fattibilità.

### **D.2.1. Il bacino d'utenza o bacino di riferimento**

Il bacino d'utenza è, topograficamente, l'area raggiungibile a partire da un punto prefissato su una cartina (detto baricentro) seguendo gli assi stradali. In questo caso il baricentro corrisponde con l'ubicazione attuale del Palaghiaccio. Nel caso ideale di una rete stradale distribuita fittamente sul territorio e di uguale capacità di flusso veicolabile, il bacino è formato da cerchi concentrici.

Nella realtà, invece, il bacino si allunga lungo gli assi stradali più veloci, tenendo conto che laddove si presentano barriere naturali (ad es. laghi o montagne) prive di assi stradali, il bacino appare schiacciato o irregolare.

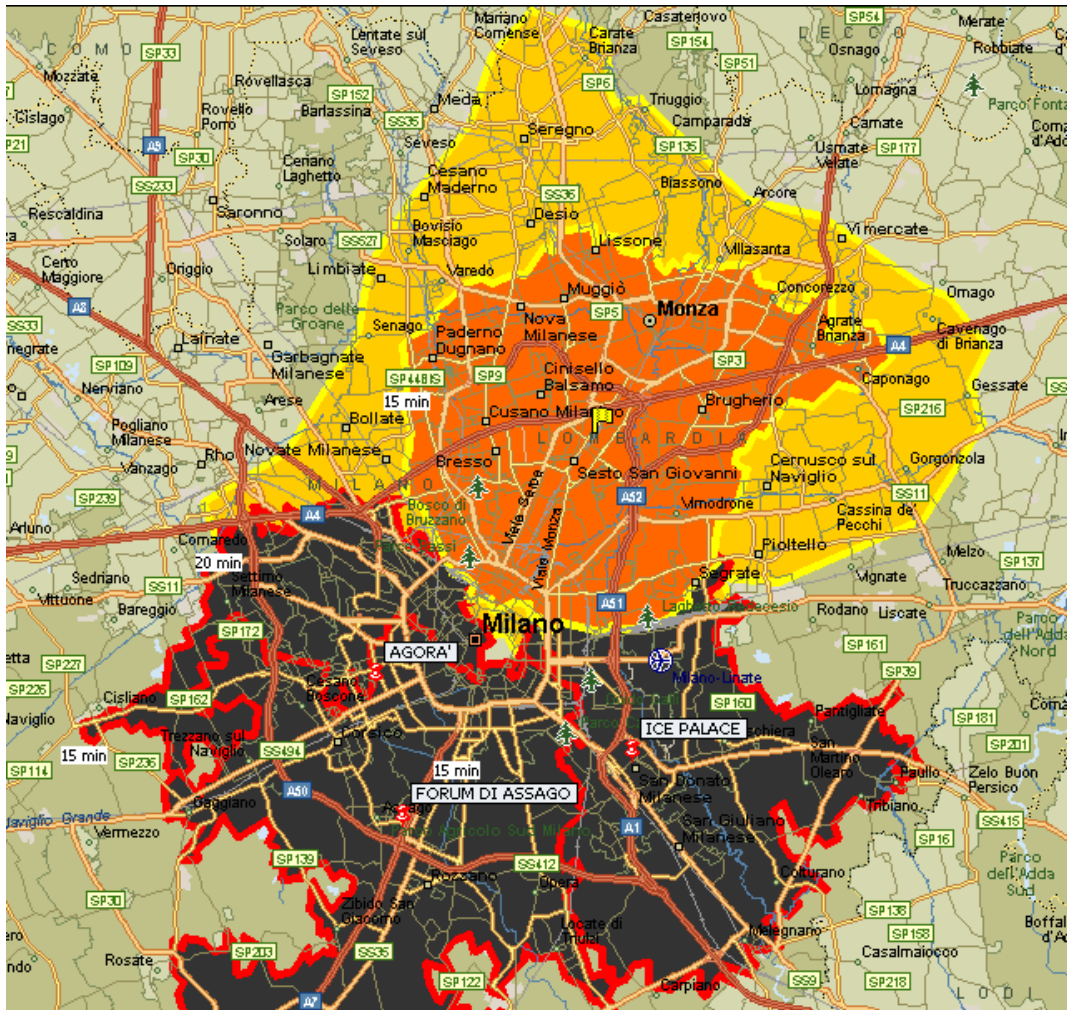
Con riferimento agli sport e alle attività praticate al Palasesto (principalmente sport sul ghiaccio), gli utenti abituali di dette attività (ma più in generale, di ogni attività) hanno una propensione alla percorrenza stradale che diminuisce più che proporzionalmente all'aumento del tempo necessario per raggiungere il baricentro del bacino, quindi il Palasesto. La suddivisione del bacino in aree concentriche, delimitate dalle isocrone, individua quindi anche la propensione dei residenti a fruire dei servizi del Palasesto.

Essendo materialmente molto scarsa la presenza di impianti alternativi, almeno nella zona a nord del bacino di utenza, le isocrone potrebbero avere un'ampiezza fino a 40 minuti di percorrenza che, tuttavia, **non abbiamo preso in considerazione per ragioni di prudenza nella stima.**

Quindi il bacino di utenza del Palasesto può essere individuato nell'immagine a seguire, che evidenzia tre zone di diverso colore.

- La prima zona colorata in colore arancione che corrisponde al **bacino primario**, delimitato dalla isocrona di 15 minuti di percorrenza in auto dal Palasesto, che comprende i comuni elencati nella tabella a seguire.
- La seconda zona colorata in giallo, esterna alla prima, che individua una corona semicircolare delimitata dalle isocrone tra i 15 e i 20 minuti, individua il **bacino secondario** che comprende i comuni elencati nella tabella a seguire.
- La terza zona, colorata in nero, che non si sovrappone alle prime due, individua i tre bacini primari di riferimento degli impianti di ghiaccio nella zona a sud di Milano, che non interferiscono col bacino del Palasesto





### D.2.1.1. Impianti in concorrenza diretta

Per impianti in concorrenza diretta intendiamo quegli impianti che insistono direttamente nel bacino primario (individuato in arancione), che come vediamo **non** sono presenti.

### D.2.1.2. Impianti in concorrenza in-diretta

Per impianti in concorrenza indiretta intendiamo quegli impianti che insistono al difuori del bacino primario (individuato in arancione), che sono:

- AGORA', nella zona sud-ovest di Milano
- FORUM di Assago, nella zona sud di Milano
- ICE PALACE, nella zona sud-est di Milano

Tutti e tre gli impianti non interferiscono assolutamente con l'utenza effettiva o potenziale del Palasesto.

## **D.2.2. Stima dei bisogni dell'utenza mediante utilizzo di parametri fisici**

### **D.2.2.1. Ipotesi di frequenza**

Per ottenere dati realistici sulla possibile utenza della struttura in esame, è necessario effettuare un lavoro articolato che, partendo da considerazioni squisitamente demografiche e legate ai coefficienti di pratica sportiva per specifiche attività (dati CONI e ISTAT) e passando per valutazioni di tipo qualitativo legate ad una serie di parametri esplicitati a seguire, arrivi alla determinazione di una verosimile, ma allo stesso tempo prudente, stima degli utenti del Palasesto.

La valutazione degli aspetti qualitativi deriva da una indagine di mercato effettuata su un campione rappresentativo di potenziali utenti nella fascia di età 5-65 anni (fino a 13 anni sono stati interpellati i genitori) distribuiti sull'intero bacino su cui insiste la struttura.

Andiamo pertanto a quotare per punti gli steps che hanno permesso di addivenire ad una concreta ipotesi di frequenza del Palasesto, potendo contare comunque, più che altro, sui dati gestionali rilevati nei 16 anni di gestione del gestore proponente.

### **D.2.2.2. Determinazione degli utenti nel bacino di riferimento**

L'analisi del bacino di riferimento, per residenti da 5 a 65 anni di età, è tesa ad intercettare un bacino cosiddetto "**primario**", costituito dai Comuni a immediato ridosso della struttura compresi nell'isocrona di 15 minuti di percorrenza in auto; nel bacino "**secondario**" rientreranno le località oltre i 15 minuti di percorrenza in auto e fino ad un massimo di 20 minuti di percorrenza dal baricentro.

Per questo studio, ancorché siano presenti come testimoniano le rilevazioni della provenienza dei fruitori, non sono stati presi in considerazioni ipotesi di frequenza nel bacino "**terziario**", cioè



oltre i 20 minuti e fino a 40 minuti di percorrenza in auto, in quanto, come vedremo a seguire, **già i primi due bacini rappresentano un numero di residenti più che sufficienti a saturare oltre 150% del potenziale ricettivo del Palasesto**, corroborando così una stima basata su criteri molto prudenziali e quindi molto riduttiva dell'utenza potenziale.

#### Residenti nel bacino primario, da 5 a 65 anni, isocrona di 15' minuti di percorrenza in auto – Fonte ISTAT

Residenti nel bacino primario - da 5 a 65 anni - isocrona di 15 minuti di percorrenza auto																
Comuni Fasce di età	Sesto San Giovanni	Milano	Bresso	Cusano Milanino	Paderno Dugnano	Cinisello Balsamo	Muggio'	Nova Milanese	Lissone	Monza	Agrate Brianza	Caponago	Carugate	Cologno Monzese	Brugherio	TOTALE
5-14	7.358	11.590	2.373	1.569	4.364	6.919	2.315	2.410	4.329	11.460	1.604	592	1.642	4.403	3.505	66.433
15-24	6.700	10.939	2.168	1.616	4.703	6.953	2.244	2.287	3.950	11.032	1.356	467	1.510	4.486	3.201	63.612
25-34	8.909	15.927	2.591	1.813	5.028	8.392	2.274	2.482	5.532	12.077	1.739	540	1.623	5.714	3.459	78.100
35-44	12.637	21.258	3.669	2.518	6.636	11.357	3.630	3.552	7.699	17.925	2.565	949	2.494	7.175	5.316	109.380
45-54	12.914	21.292	4.100	2.935	7.828	11.777	4.046	3.896	7.461	20.150	2.565	940	2.563	7.299	5.623	115.389
55-65	10.398	16.555	3.283	2.886	6.995	10.026	3.202	3.257	5.765	16.258	2.032	636	1.970	6.687	4.630	94.580
<b>TOTALE</b>	<b>58.916</b>	<b>97.560</b>	<b>18.184</b>	<b>13.337</b>	<b>35.554</b>	<b>55.424</b>	<b>17.711</b>	<b>17.884</b>	<b>34.736</b>	<b>88.902</b>	<b>11.861</b>	<b>4.124</b>	<b>11.802</b>	<b>35.764</b>	<b>25.734</b>	<b>527.493</b>

Nel bacino primario rientrano chiaramente i Comuni limitrofi di Sesto San Giovanni oltre quelli indicati in tabella. Le fasce di età considerate sono quelle tra i 5-65 anni, perché statisticamente fruitori di strutture sportive di questo tipo; questo "taglio", in ogni caso, risponde altresì ai parametri di prudenza su cui è basata la ratio dell'analisi. Pertanto i residenti nel bacino primario, di età compresa tra 5 e 65 anni, ammontano ad un totale di 527.493. Si fa presente che per il comune di Milano si è considerato solo il 10% dei residenti nelle fasce di età prese in considerazione.

#### Residenti nel bacino secondario, da 5 a 65 anni, isocrona tra 15' e 20' minuti di percorrenza – Fonte ISTAT

Residenti solo zona nord nel bacino secondario - da 5 a 65 anni - isocrona di 20 minuti di percorrenza auto																
	Novate Milanese	Arese	Garbagnate Milanese	Senago	Limbiatè	Cesano Maderno	Barlassina	Meda	Seregno	Biassono	Arcore	Vimercate	Cernusco	Gorgonzola	Cavenago	
5-14	1.817	2.026	2.558	2.291	3.633	3.773	712	2.219	4.062	1.123	1.591	2.322	3.505	2.026	748	34.406
15-24	1.777	1.676	2.731	2.039	3.509	3.482	610	2.125	3.866	1.177	1.665	2.301	2.736	1.789	723	32.206
25-34	2.011	1.601	2.825	2.294	4.165	4.332	699	2.528	5.120	1.186	1.869	2.543	3.170	2.174	867	37.384
35-44	2.747	2.794	3.965	3.438	5.572	6.299	1.142	3.614	7.001	1.755	2.737	3.476	5.381	3.258	1.198	54.377
45-54	3.269	2.965	4.457	3.796	5.728	6.335	1.161	3.950	7.188	2.122	2.852	4.062	5.353	3.254	1.202	57.694
55-65	3.067	2.715	4.118	2.902	4.611	4.973	894	3.336	6.079	1.734	2.535	3.866	4.188	2.638	935	48.591
<b>TOTALE</b>	<b>14.688</b>	<b>13.777</b>	<b>20.654</b>	<b>16.760</b>	<b>27.218</b>	<b>29.194</b>	<b>5.218</b>	<b>17.772</b>	<b>33.316</b>	<b>9.097</b>	<b>13.249</b>	<b>18.570</b>	<b>24.333</b>	<b>15.139</b>	<b>5.673</b>	<b>264.658</b>

Vista l'interferenza degli impianti in concorrenza indiretta, situati nel bacino secondario del Palaghiaccio, **per rendere ancora più prudente ed oggettiva la stima si è deciso di considerare solo i Comuni a nord della struttura**, indicati nella tabella. L'aumento assoluto registrato dal bacino secondario di utenza si scontrerà però con gli altri parametri legati alla distanza e alla raggiungibilità della struttura. In ogni caso i residenti nel bacino secondario, di età compresa tra 5 e 65 anni, ammontano ad un totale di 264.658 unità.



Ora, come evidenziato nella tabella a seguire, sommando i residenti del bacino primario a quelli del bacino secondario, **(questi ultimi opportunamente ridotti del 50% vista la maggiore distanza dal baricentro che scoraggia l'utenza)**, abbiamo una stima totale di potenziali utenti pari a **659.822 unità**.

Tra questi potenziali utenti prendiamo in considerazione solo coloro che praticano sport abitualmente, in base alle percentuali fornite dall'Istat per fasce di età, ed otteniamo un bacino di utenti potenziali ridotto a circa **98.326** unità che praticano sport abitualmente, come da tabella che segue.

**Stima dell'utenza potenziale che pratica sport abitualmente nel bacino di riferimento – Fonte ISTAT**

Fasce di età	Bacino primario	Bacino secondario (-50%)	Totale bacino	Praticanti sport %	Praticanti sport numero
5-14	66.433	17.203	83.636	17,4%	14.593
15-24	63.612	16.103	79.715	17,1%	13.653
25-34	78.100	18.692	96.792	15,4%	14.932
35-44	109.380	27.189	136.568	18,1%	24.729
45-54	115.389	28.847	144.236	13,7%	19.720
55-65	94.580	24.296	118.876	9,0%	10.699
<b>TOTALE</b>	<b>527.493</b>	<b>132.329</b>	<b>659.822</b>		<b>98.326</b>

La stima del reale bacino aggredibile (cioè il numero di utenti che potenzialmente potrebbero fruire del Palasesto per la pratica degli sport sul ghiaccio) è una passaggio complesso che, in assenza di indici statistici ufficiali di riferimento, **deve essere ricavata e stimata empiricamente**, sulla base dell'unico dato disponibile, riferito al Comune di Sesto San Giovanni e al Palasesto, cioè il numero effettivo di ingressi annui di utenti residenti nel solo Comune di Sesto San Giovanni, pari a 4.083.

Abbiamo quindi rilevato che dei 58.916 residenti tra 5 e 65 anni nel solo Comune di Sesto San Giovanni, il numero di praticanti sport in genere, secondo le statistiche ISTAT per fasce di età, è pari a circa 8.795 come si evince dalla tabella a seguire

**Residenti nel Comune di Sesto San Giovanni, da 5 a 65 anni, che praticano sport abitualmente – Fonte ISTAT**

Fasce di età	Sesto San Giovanni	Praticanti sport ogni 100 abitanti	Numero di praticanti
5-14	7.358	17,4%	1284
15-24	6.700	17,1%	1.148
25-34	8.909	15,4%	1.374
35-44	12.637	18,1%	2.288
45-54	12.914	13,7%	1.766
55-65	10.398	9,0%	936
<b>TOTALE</b>	<b>58.916</b>		<b>8.795</b>

Pertanto, prendendo in considerazione il numero di ingressi annui al Palaghiaccio (4.083) generati dai residenti del Comune di Sesto San Giovanni che praticano abitualmente sport (8.795), ricaviamo un coefficiente di **ingressi/praticanti pari a 0,46**.

Applicando detto coefficiente (0,46) al totale numero praticanti sport in genere residenti nell'intero bacino aggredibile, pari a 98.326, abbiamo un totale ingressi annui stimati pari a circa  $(98.326/0.46) = 45.648$ .

**D.2.3. Individuazione, in termini quantitativi e di gradimento, dell'offerta attuale e di quella prevista**

L'analisi del trend dei Ricavi del Palaghiaccio evidenzia un lento e continuo aumento, che denota un gradimento consolidato degli utenti, nonostante la struttura sia evidentemente datata e richieda quindi importanti interventi architettonici e di ammodernamento per renderla più confortevole, fruibile ed adeguata ad accogliere eventi sportivi e manifestazioni in numero sempre maggiore.

Le diverse fonti di Ricavo del Palaghiaccio, evidenziate nel Piano Economico e Finanziario, possono essere sostanzialmente divise in due macro voci:

- a. Ricavi da associazioni sportive che svolgono attività agonistica
- b. Ricavi da utenza libera per sport amatoriale

Con riferimento alla prima voce (a.), questi rappresentano circa il 49% delle entrate e sono rapporti consolidati con diverse organizzazioni, che implicitamente frazionano e riducono il rischio di collocamento delle piste sul mercato. Dall'analisi dello storico, le associazioni che affittano le piste di ghiaccio sono sempre aumentate, che denota una gestione generale efficace ed ottimale. Pertanto, vista la continua richiesta di ulteriori disponibilità di orari sulle piste di ghiaccio, al momento non possibili se non a fronte di una riorganizzazione degli spazi e dei servizi, si ha motivo di ritenere che a seguito degli interventi di ristrutturazione del Palaghiaccio sarà possibile soddisfare una maggior utenza, con conseguente aumento dei ricavi.

Con riferimento alla seconda voce (b.), questa rappresenta circa il 26% del totale Ricavi provenienti direttamente dal servizio di ingresso in pista e noleggio pattini che l'attuale gestione intende potenziare a seguito dei lavori previsti.

Attualmente il Palasesto ha un'apertura alle attività sul ghiaccio da inizio settembre a fine maggio. A seguito dei lavori previsti, si otterrà non solo un aspetto ed una maggior gradevolezza e fruibilità della struttura, con la conseguente riorganizzazione ed aumento dei servizi, ma soprattutto un'efficientamento energetico, che permetterà di poter tenere le piste del ghiaccio in funzione anche durante i mesi più caldi (giugno e luglio) in modo da poter svolgere ulteriori attività (sportive, ludiche e ricreative) soprattutto verso la fascia di età da 5 a 18 anni, che rappresentano il 46% dei fruitori del Palaghiaccio.

L'aumento delle attività rivolte alla fascia da 5 a 18 anni costituisce di fatto un'importante operazione di sensibilizzazione e divulgazione degli sport sul ghiaccio che, nel tempo, permetterà un consolidamento ed aumento degli utenti e quindi di tutto l'indotto che ruota intorno al Palasesto.

Questo tipo di politica di sviluppo, ancorché lenta, è di sicuro la più appropriata a strutture di questo tipo, in quanto consolida un lento incremento degli utenti e dei conseguenti Ricavi a tutto vantaggio dell'ammortamento degli investimenti. Inoltre, se da una parte si potrà avere un aumento dei Ricavi altrettanto non sarà per i Costi, i quali aumenteranno in forma meno che proporzionale grazie alle economie di scala sui costi fissi.

**In conclusione**, considerando che le elaborazioni e le stime effettuate per determinare il "bacino aggredibile" del Palasesto, stimato molto prudentemente in un minimo di circa 45.000 ingressi annui, e considerando l'effetto propulsivo che gli importanti lavori di rinnovamento imprimeranno alla nuova gestione, **si può avere una ragionevole certezza di poter aumentare gli utenti, e quindi gli ingressi annui, di oltre il 50% rispetto agli ingressi attuali, arrivando così a saturazione della disponibilità delle piste con il solo 30% in più rispetto agli attuali ingressi, e avendo ancora una domanda inevasa pari a circa il 20%, che costituisce una "riserva" di mercato.**

La saturazione degli impianti, così come accade in quasi tutte le strutture sportive, rappresenta di fatto una condizione ottimale perché garantisce una stabilità ed una efficienza dei servizi, a tutto vantaggio dell'utente che vedrà migliorare lo standard di servizio (arrivando addirittura alla prenotazione), e della gestione che riuscirà a standardizzare meglio e a costi più contenuti i servizi offerti.

In considerazione del fatto che, statisticamente, gli sport sul ghiaccio sono praticati da una percentuale inferiore rispetto ad altre attività praticate al Palasesto (danze, balli, arti marziali, arrampicata, etc.), la possibilità di poter aumentare gli utenti della struttura, anche in seguito all'importante ristrutturazione in previsione, è del tutto ragionevole e confortata da numeri prudentemente elaborati.

### **D.3. Analisi della fattibilità finanziaria (costi e ricavi) con riferimento all'ampliamento e alla fase di gestione**

Per fattibilità finanziaria si intende la capacità del progetto di generare flussi monetari (Cash flow operativi) sufficienti a garantire il rimborso dei finanziamenti attivati e una adeguata remunerazione dei mezzi propri investiti (Cash flow degli azionisti) nella realizzazione e nella gestione dell'iniziativa.

Per un'analisi più approfondita e dettagliata si rimanda allo specifico allegato "Piano Economico-Finanziario"; in questa sede ci limiteremo a descrivere i principi generali che sostengono l'operazione.

In particolare, le leve economiche principali sulle quali si basa l'operazione di ampliamento e rinnovamento del Palasesto sono:

- la riduzione dei costi, dovuta all'efficientamento energetico degli impianti e dell'involucro edilizio
- la riduzione dei costi, dovuta al risparmio del canone annuo precedentemente pagato all'amministrazione Concedente
- l'aumento dei ricavi, dovuto all'aumento e potenziamento dei servizi al pubblico

Dal 1998 il Palaghiaccio è stato gestito dalla HCDR in sostanziale pareggio di bilancio, effettuando comunque tutti gli investimenti di manutenzione ordinaria (e in parte anche la manutenzione straordinaria, a scomputo dei canoni di locazione) per mantenere la struttura in buona efficienza.

Tuttavia, le recenti politiche di efficientamento energetico a livello nazionale, in particolare per gli edifici pubblici, impongono importanti, e impegnativi, interventi tesi al contenimento delle spese energetiche che, nel caso del Palaghiaccio, vista l'obsolescenza degli impianti attualmente in funzione e il grande consumo di energia di un impianto tipicamente energivoro, garantiscono nel tempo un risparmio energetico che contribuisce economicamente sia all'ammortamento degli stessi nuovi impianti che all'ammortamento dell'ampliamento e del rinnovamento.

Tale risparmio, pur essendo maggiore, è stato prudentemente imputato nel PEF solo per il 32% di risparmio che, in considerazione dell'elevato utilizzo di energia della tipologia di impianto, contribuisce alla riduzione dei costi totali di gestione.

Nel complesso della gestione futura si prevede quindi una riduzione dei costi totali annui pari a circa -16% dovuti quasi esclusivamente all'efficientamento energetico.

In riferimento all'aumento dei ricavi previsti nel PEF, corrispondenti ad un aumento medio dei ricavi pari al 23% rispetto alla gestione 2015, questi sono stati imputati gradualmente nel corso dei primi cinque anni e sono riferibili all'aumento dei servizi offerti sia nella tipologia che nella durata (da 9 a 11 mesi di apertura annua).

Tale aumento di ricavi, graduale nei primi cinque anni di nuova gestione, si fonda sostanzialmente:

- su un 19% circa di aumento dei ricavi da attività sul ghiaccio, che rappresentano circa il 70% degli introiti della struttura, dovuti in particolare all'aumento (del 22%) del periodo di apertura annuo, che passa da 9 a 11 mesi, e all'aumento del collocamento degli spazi pista sul mercato (verso le società sportive che ne fanno richiesta) fino ad arrivare a saturazione delle disponibilità
- su un 12% circa di aumento di ricavi da attività marginali
- su un 50% circa di aumento dei ricavi dovuti alla gestione dello spazio ristoro, che sarà molto potenziato con una nuova area dedicata in testa alla struttura, oggetto dell'ampliamento, e alla gestione della pubblicità, che potrà contare anche sulla cessione del così detto "naming right" oltre all'installazione di un tabellone luminoso sulla facciata principale del Palaghiaccio.

Le leve attivate sulla prosecuzione di una gestione già virtuosa, permetterà così conseguire gli obiettivi di cash flow prefissati e prudentemente stimati nel PEF allegato.

**N.B.** Si fa presente che nella redazione del PEF non sono stati presi in considerazione costi e ricavi di importo annuale irrilevante (inferiori allo 0,6% dei costi a regime - € 3.500 annui) a ai fini della valutazione complessiva (in tutto il periodo di gestione) dell'equilibrio economico finanziario e/o comunque non derivanti da attività certe, tipiche o comunque influenti: in particolare, non è stata inserita annualmente la voce relativa ai proventi del parcheggio. In ogni caso si fa presente che eventuali maggiori economie generate dalla gestione, superiori alla redditività dichiarata nel PEF (TIR del Progetto), verranno reinvestite in opere e migliorie sulla struttura, come previsto all'Art. 16, comma 2, della Convenzione.

Inoltre, non è stata valorizzata annualmente la voce "manutenzioni straordinarie", per la parte di competenza del Concessionario, sia perché il relativo importo, in quanto straordinario, non ha

manifestazione certa in un anno specifico; sia perché la relativa spesa è compresa tra gli investimenti per manutenzioni straordinarie che verranno fatti nel corso della gestione, nell'anno 2024, nell'anno 2033, e nell'anno 2044.

#### D.4. Analisi della fattibilità economica e sociale (analisi costi-benefici - ACB)

*“L'analisi costi-benefici (cost-benefit analysis), in microeconomia, economia pubblica ed economia industriale, indica genericamente l'insieme delle tecniche di valutazione dei progetti di investimento basate sulla misurazione e la comparazione di tutti i costi e i benefici direttamente e indirettamente ricollegabili agli stessi.*

*L'analisi viene condotta in genere riportando ogni unità di input in unità di costi elementari e ogni unità di output in unità di benefici elementari. Ad ognuna di queste unità si tenta poi di dare il valore più oggettivo possibile, rendendolo in tal modo misurabile e confrontabile. Il costo totale, di conseguenza, è la somma dei valori delle singole unità di costi elementari, mentre il beneficio totale è, analogamente, la somma dei valori delle singole unità di benefici elementari.*

*È possibile, con questo sistema, valutare benefici e costi diretti e indiretti. Per aver risultati affidabili, è importante circoscrivere in modo quanto più possibile realistico le unità dei benefici e dei costi elementari e valutare queste unità utilizzando prezzi il più possibile oggettivi (fonte: Wikipedia).*

Abbiamo voluto riportare la definizione di ACB per far comprendere quanto sia complesso e comunque del tutto opinabile e soggettiva questo tipo di valutazione che, per quanto si tenti di rendere il più possibile oggettiva, in casi come questo, rimarrebbe molto aleatoria.

Pertanto, non si procederà ad una misura economica e numerica dei costi e dei benefici, bensì si cercherà di dare delle indicazioni di massima sui reali benefici scaturenti dagli interventi proposti e di evidenziare quali potrebbero essere i costi o comunque le difficoltà in generale del mancato intervento, a carico della collettività o dell'Amministrazione comunale di Sesto San Giovanni.

La necessità di riqualificare i comparti urbani, in particolare nelle aree interessate a fenomeni demografici significativi, e contemporaneamente il fabbisogno riorganizzativo del territorio in termini di crescita sociale, è da ritenersi ormai una tendenza consolidata. L'esigenza di

rivalutazione patrimoniale ed economica che consenta all'utenza un adeguato livello di fruibilità di servizi in una città di profonda trasformazione qualitativa, impone agli operatori del settore una particolare attenzione agli aspetti di carattere innovativo, anche in considerazione del fatto che si andranno a confrontare con una realtà dai confini metropolitani.

Contestualmente, tale evoluzione segna anche iniziative di carattere pubblico, coniugando e ampliando in tal modo esigenze e pianificazioni territoriali dell'operatore economico alle richieste della comunità, offrendo al mercato un prodotto/servizio "adeguato" per funzionalità e livello qualitativo.

In quest'ottica, viste le indicazioni dell'Amministrazione Comunale a promuovere le riqualificazioni, nella fattispecie degli impianti sportivi, si è cercato di affrontare preliminarmente la problematica in oggetto, per un ipotesi di intervento.

Si pone quindi un problema che riteniamo stimolante, ovvero interpretare il fabbisogno della collettività di un determinato servizio nella città, che sia un punto d'incontro di una iniziativa pubblica/privata in cui le forze in campo abbiano tutte una "gratificazione", in termini di costi e benefici.

Nell'interesse collettivo pertanto, ci si è posto come obiettivo il progetto di rinnovare un impianto sportivo, a cui l'Amministrazione dedica grande attenzione, ma che pur se in attività non è esente da problematiche economiche e gestionali e soprattutto non adeguato alle future esigenze del territorio metropolitano, che preme con richieste di nuovi servizi sia per qualità che per quantità e disponibilità.

L'idea di un complesso polifunzionale è concepito come sinergia dello sport e del tempo libero, in grado di valorizzare il patrimonio esistente e offrire contemporaneamente servizi sportivi e ricreazionali, nonché un'adeguata attività commerciale legata alla ristorazione; inoltre, spazi dedicati ai giovani per garantire loro la possibilità di conciliare sport e studio. E' da rilevare inoltre che questo intervento di rinnovamento avrà anche una ricaduta dal un punto di vista occupazionale.



In tale contesto, si ritiene che, in senso generale, la proposta oggetto del presente studio di fattibilità debba essere valutata come una grande opportunità per la collettività, che non solo si vedrebbe assicurata una gestione efficace ed apprezzabile sotto molti punti di vista, ma soprattutto eviterebbe il rischio dell'incertezza della disponibilità di un nuovo gestore che, soprattutto per impianti così complessi, non è assolutamente facile da reperire.

In termini squisitamente economici e numerici, invece, rimandando comunque il lettore ad un'analisi più approfondita dei numeri evidenziati nel Piano Economico Finanziario allegato alla Proposta, si deve dare atto che la proposta in analisi presenta investimenti immediati pari a circa 3,5 milioni di euro, ai quali si andranno a sommare investimenti per manutenzioni straordinarie, nel corso della durata della concessione, pari ad ulteriori 1,35 milioni di euro circa, per un **totale di 4,85 milioni di euro**.

A fronte di investimenti così importanti, il solo "costo" che sosterrrebbe la collettività nel corso della durata della concessione è rintracciabile nel VAN dell'operazione, pari a circa 1,4 milioni di euro, corrispondente ad un TIR pari al 6,89%, che riteniamo essere molto contenuto in considerazione dei diversi rischi assunti dal gestore.

#### **D.5. Schema di sistema tariffario, nel caso di concessione**

Nella gestione di strutture polifunzionali così complesse, in grado di offrire servizi molto eterogenei e rivolti ad un'utenza così ampia per fasce di età (da 5 a 65 anni), si possono applicare sostanzialmente tre metodologie gestionali:

- a. la gestione indiretta dei servizi e delle attività sportive, intesa come affidamento a terzi (associazioni sportive) degli spazi fisici nei quali questi svolgono le loro attività verso l'utenza. Questo tipo di gestione permette di diversificare molto l'offerta, anche nel corso del tempo, in modo da offrire all'utenza le attività maggiormente richieste, offrendo gli spazi disponibili alle diverse associazioni sportive che ne fanno richiesta.
- b. la gestione diretta di tutti i servizi e le attività sportive, tipica attività delle società polisportive, che tramite l'assunzione di personale specializzato nelle varie discipline o attività, sono in

grado di offrire diversi servizi e attività. Questo modello gestionale risente di una certa rigidità, sia nell'offerta dei servizi all'utenza che nella gestione dei costi.

- c. oppure può avere una gestione diretta delle attività tipiche della struttura ed affidare a terzi gli spazi per le attività non tipiche.

Il sistema di gestione che il proponente della presente proposta applicherà sarà del tipo c.

In considerazione del tipo di gestione che sarà svolta dal gestore, le tariffe che verranno applicate saranno riferite sia all'utenza finale delle singole attività che alle associazioni sportive alle quali verranno affidati gli spazi interni al Palasesto.

La tabella a seguire pertanto riporta le tariffe medie per ogni servizio e rispettive attività stimate dal gestore in fase di redazione del piano economico-finanziario. Si specifica che, trattandosi di servizi con una certa eterogeneità di prezzo, vengono riportati i prezzi medi.

<b>Denominazione servizio o spazio</b>	<b>costo (€)</b>
Affitto piano - 1 per eventi (€/giorno)	€ 2.800,00
Affitto piano +1 per eventi (€/giorno)	€ 5.000,00
Affitto pista ghiaccio piano + 1 per partite hockey	€ 700,00
Affitto pista ghiaccio piano +1 (€/ora)	€ 320,00
Affitto pista ghiaccio piano -1 (€/ora)	€ 180,00
Affitto spazi palestre (€/ora)	€ 28,00
Ingresso pattinaggio libero pista piano +1	€ 8,00
Ingresso pattinaggio libero pista piano -1	€ 6,50
Ingresso scuole pista piano - 1 (2 ore)	€ 100,00
Ingresso scuole pista piano + 1 (2 ore)	€ 150,00
Noleggio pattini	€ 3,50

Nell'ambito delle Tariffe che saranno applicate, il canone di concessione del così detto "naming right" è un valore fortemente aleatorio che può variare sensibilmente nel corso del tempo, in funzione della visibilità della struttura, del numero di eventi annui, del numero degli spettatori e di altri fattori specifici di mercato.

Pertanto, anche in considerazione del fatto che tale tariffa non incide assolutamente sull'offerta di servizi all'utenza, non si ritiene di doverla determinare.

Nell'applicazione delle Tariffe elencate il Concessionario avrà sempre la facoltà di praticare sconti al fine di promuovere le attività sportive.

**Le tariffe per l'affitto piste comprendono:**

- il costo dell'energia elettrica per l'illuminazione
- il riscaldamento degli spogliatoi
- l'utilizzo degli spogliatoi
- la disponibilità della doccia
- la pulizia del locale
- l'utilizzo dell'impianto audio
- l'utilizzo del tabellone segnapunti

**Le tariffe per eventi non comprendono:**

- il riscaldamento dell'arena + 1 e dell'area -1
- la disponibilità di locali per briefing
- la copertura delle piste di ghiaccio
- la pulizia delle gradinate
- eventuali altre richieste non contemplate

**Tariffe agevolate per le seguenti categorie:**

- bambini under 12 anni > sconto del 25% sulle tariffe ingresso
- gruppi oltre 10 persone > sconto 10% sulle tariffe ingresso
- portatori di handicap > ingresso gratuito
- possessori di tessera esercizi convenzionati > sconto 10% sulle tariffe ingresso

**Le agevolazioni tariffarie non saranno mai cumulabili e sarà applicata la riduzione maggiore**

Il Concessionario concede la disponibilità delle palestre, dal lunedì al venerdì fino alle ore 16,00, all'Amministrazione comunale per permettere lo svolgimento di attività rivolte agli anziani

**D.5.1. Aggiornamento delle Tariffe**

L'aggiornamento delle tariffe avverrà con cadenza annuale, dall'inizio del secondo anno di gestione (anno 2018) e rimarrà a discrezione del gestore la facoltà di applicare uno sconto sulla nuova Tariffa in vigore.

L'aumento delle tariffe avrà validità dal 1 settembre di ogni anno, fino al 31 agosto dell'anno successivo, e sarà calcolato sulla base del tasso di inflazione riportato nell'anno precedente.

**D.6. Analisi e allocazione dei rischi**

In generale si può affermare che ogni operazione di Project Financing si basi sul futuro: in questo specifica caso si parte da dati certi perché storici per prevedere situazioni che si svolgeranno in

futuro. Tutta la strutturazione della finanza di progetto trae origine dal fatto che i flussi monetari futuri e quindi solo previsti al momento di partenza dell'operazione, siano in grado di assolvere al debito assunto per l'implementazione dell'operazione stessa, di pagare i fattori di produzione e di creare una redditività per gli investitori. Si comprende allora come ogni operazione di project financing si basi su di una valutazione di costi benefici nell'intraprendere quell'attività e sui rischi che quello che è stato preventivato non accada o accadano situazioni differenti.

Queste brevi annotazioni sono vere sia viste dall'ottica visuale della pubblica amministrazione, sia vista dall'ottica degli imprenditori o dei finanziatori.

L'amministrazione pubblica Concedente deve allocare i rischi in modo efficiente ed efficace nel perseguimento di due distinti fini:

- a) preservare l'amministrazione in quanto tale, in quanto persona giuridica che opera sul mercato
- b) preservare la collettività che rappresenta, la quale richiede servizi pubblici efficienti a prescindere da chi ne sia il gestore, pubblico o privato

Gli imprenditori devono saper allocare su di essi solo i rischi che sanno gestire, sia dal punto di vista gestionale sia dal punto di vista economico-finanziario, pena il fallimento dell'iniziativa, la perdita di lucro e l'esborso di denaro proprio. I finanziatori devono saper valutare l'allocazione dei rischi al fine di preservare il rientro delle proprie risorse impiegate a titolo di debito.

L'elaborazione di una specifica matrice dei rischi tende a identificare le parti contrattuali che si trovano nella migliore condizione possibile per poterli gestire. La matrice dei rischi, peraltro, è un utile strumento volto ad agevolare il processo di analisi e di valutazione dei rischi fornendo in maniera chiara e sintetica tutta una serie di informazioni rilevanti al fine di procedere all'individuazione:

- ✓ delle diverse tipologie di rischio identificate
- ✓ 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 danneggiato
- ✓ delle modalità di copertura/mitigazione del rischio

I principali rischi connessi ad un'operazione di project financing, 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; i principali, riguardanti le concessioni con finanza di progetto, possono essere così identificati:

- ✓ di natura imprenditoriale
- ✓ tecnologici e tecnici
- ✓ ambientali
- ✓ di carattere economico o finanziario
- ✓ di gestione
- ✓ politico – amministrativo

I rischi imprenditoriali sono dovuti alle modifiche del bacino d'utenza, che può non consentire di attivare il livello di tariffe in grado di generare il flusso di cassa positivo.

I rischi tecnologici sono 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.

I rischi ambientali costituiscono una categoria da tenere fortemente in considerazione, vista la rinnovata ed attenta legislazione in materia.

I rischi economici sono legati agli errori di identificazione del costo di realizzazione del progetto e, più frequentemente, a quelli di valutazione dei costi manutentivi. Le errate valutazioni derivano in parte da sottostime ottimistiche, generate dalla comune volontà delle parti di far decollare un'operazione di investimento, dall'altra da errori progettuali di cui se ne risente l'effetto durante la costruzione o l'esercizio, con costosi lavori di rifacimento.

I rischi finanziari derivano da un'errata valutazione delle tariffe del servizio, dall'inflazione non considerata nella concessione per una durata forse eccessiva. I rischi finanziari di approvvigionamento del capitale vanno frazionati tra più Istituti finanziari, e tra diverse forme di debiti proprio per evitare un "effetto domino" sull'investimento.

I rischi di gestione sono dovuti al bacino d'utenza, alla quota di mercato, alla manutenzione non adeguatamente programmata e studiata, ed alla possibile obsolescenza tecnologica che renderebbero superato il servizio all'utenza in tempi non compatibili con il periodo di servizio al debito del progetto.

I rischi politici sono legati alla possibilità di cambio di politica tariffaria specie per le infrastrutture sociali nonché alle normative d'interesse per il progetto.

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

Nel caso specifico del progetto proposto, sulla base dell'analisi dei rischi e delle verifiche di sostenibilità effettuate con l'Ente concedente, la matrice di allocazione può essere individuata come segue:



Rischi	Descrizione	Costruttore	Gestore	SPV	Banche	Assicurazioni	Concedente
Rischio di costruzione	Rischio che le opere di manutenzione straordinaria e ampliamento non avvengano nei tempi e nei modi preventivati	X				X	
Rischi normativi	Rischio che la normativa cambi in corso di presentazione della proposta o comunque durante l'esecuzione del contratto						X
Rischio di domanda	Rischio che il bacino di riferimento o aggredibile subisca dei mutamenti, qualitativi o quantitativi, che non permettano la realizzazione del cash flow previsto			X			
Rischio di disponibilità	Rischio che la performance dei servizi da fornire non sia in linea con quanto proposto		X				
Rischio tecnologico	Rischio connesso ad errori di scelta delle tecnologie idonee a conseguire gli obiettivi previsti nel progetto, con riferimento ai costi e agli standard di servizio	X					
Rischio permessi	Rischio che i permessi necessari per l'esecuzione del contratto tardino e possano essere condizioni in qualsiasi modo	X	X				X
Rischio economico	Rischio che i costi stimati per gli interventi di ampliamento e manutenzione straordinaria, nonché per la gestione e manutenzione pluriennale, non siano adeguati	X	X	X			
Rischio finanziario	Rischio derivante da errate previsioni tariffarie o inflattive, nonché da errata impostazione della struttura finanziaria		X	X	X		
Rischio manutenzioni straordinarie	Rischio che si possano verificare eventi che richiedono interventi di manutenzione straordinaria, tra quelli non previsti a carico del Concessionario						X

Al fine di comprendere meglio il principio che si è seguito nell'allocazione dei rischi, con specifico riferimento ai soli rischi posti in capo all'Amministrazione Concedente, ed in riferimento al principio di allocazione in capo al soggetto che meglio lo sostiene, si fa presente che essendo il Palasesto una struttura di proprietà del Ente Concedente, spetterebbero comunque a quest'ultimo tutti gli oneri di intervento per mantenere la struttura attiva, pur in presenza di un terzo gestore.

Inoltre, per poter valutare oggettivamente il reale peso (economico) del rischio assunto da ognuna delle parti coinvolte nelle operazioni di PPP, ed in particolare il peso assunto dall'Ente Concedente, è necessario tenere ben presente la definizione di "rischio": *Il rischio è la potenzialità che un'azione o un'attività scelta (includendo la scelta di non agire) porti a una perdita o ad un evento indesiderabile. La nozione implica che una scelta influenzi il risultato. Le stesse perdite potenziali possono anche essere chiamate "rischi". Per "rischio" possiamo indicare anche la distribuzione dei possibili scostamenti dai risultati attesi per effetto di eventi di incerta manifestazione, interni o esterni ad un sistema. In questa definizione, il rischio non ha solo un'accezione negativa (downside risk), ma anche una positiva (upside risk). Esso è definito dal prodotto della frequenza di accadimento per la gravità delle conseguenze (magnitudo). (Wikipedia)*

Pertanto, sulla base della definizione possiamo tradurre il concetto di rischio da termini astratti e concettuali ad un presunto valore economico, valorizzando opportunamente, ma comunque sempre nell'ambito delle valutazioni soggettive, la probabilità del verificarsi di ciascun rischio/evento moltiplicata per il valore economico della perdita, ottenendo così un valore economico (rischio quantificato) che le parti coinvolte nel PPP devono tenere in considerazione e di cui devono farsi carico; tale valore, ripartendolo opportunamente in capo al soggetto che meglio lo sostiene, trova copertura in parte nel PEF del soggetto privato (proponente) e in parte deve essere sostenuto dall'Ente Concedente, non fosse altro che per l'impossibilità di diversa copertura.

In considerazione del fatto che il Palasesto è di proprietà dell'Ente Concedente, e pertanto tutti i relativi costi e rischi sono già in capo al suddetto Ente, la presente proposta di PPP va, di fatto, a sgravare l'Amministrazione di rischi, oneri e responsabilità che vengono invece assunti dal Concessionario.

Quindi, come si evince dal PEF, in maniera molto chiara ed evidente, il progetto di rinnovamento del Palasesto, consistente negli interventi descritti, non può consentire né ulteriori costi, né ulteriori rischi, oltre a quelli già presi in carico, in quanto si andrebbe a minare l'equilibrio economico/finanziario dell'operazione e la stessa sostenibilità e bancabilità del progetto.

A questo proposito si ricorda che la sostenibilità dell'operazione deve essere valutata nella sua interezza, e quindi non soltanto in base alle poste di costi e ricavi, bensì, ed in taluni casi, soprattutto, anche in base ai rischi connessi al progetto e alla gestione che, nel caso in cui si manifestino, si tradurrebbero in esborsi economici che devono essere calcolati e comunque valorizzati sin da subito all'interno del PEF.

Per tali motivi, in considerazione anche degli indici di redditività dell'operazione, già molto contenuti, non si ritiene sostenibile una diversa allocazione dei rischi rispetto a quella proposta, in quanto il PEF, inteso come rappresentazione economico finanziaria dell'attività di gestione futura, non consente un'ulteriore allocazione di rischi/costi.





**D.7. Elementi essenziali dello schema di contratto (convenzione)****OGGETTO DEL CONTRATTO**

La Concessione ha ad oggetto:

- a) la gestione del "Palasesto – Palazzo del Ghiaccio" di Sesto San Giovanni, di seguito anche "Palasesto", secondo quanto previsto nello Studio di Fattibilità e negli altri documenti costituenti la Proposta;
- b) l'effettuazione di interventi di riqualificazione, di rinnovamento e di manutenzione dell'impianto

Nell'oggetto della presente Convenzione è compresa l'area occupata da parcheggi che si trova all'esterno della recinzione del Palasesto, adiacente a piazza 1° maggio e lungo viale Gramsci.

**DURATA DEL CONTRATTO**

La durata della Concessione è prevista in 30 anni, decorrenti dal 1° luglio 2017.

**IMPEGNI DEL CONCESSIONARIO**

Il Concessionario, in particolare si obbliga a:

- Prestare i servizi dettagliati nello studio di fattibilità.
- Eseguire, sotto la propria responsabilità, tutte le attività inerenti alla progettazione, alla gestione del servizio e alla realizzazione dei lavori.
- Farsi carico di tutti gli oneri derivanti dal corretto adempimento delle obbligazioni previste nella Convenzione, nei documenti contrattuali e nella documentazione progettuale, fermo restando che i permessi di costruire relativi alle opere da realizzare verranno rilasciati a titolo gratuito dall'amministrazione competente, a norma dell'art. 17, comma 3, lettera c, del D.P.R. n. 380/2001..
- Eseguire i lavori nei tempi e modi previsti dalla Convenzione e dal Cronoprogramma.
- Eseguire, accollandosi interamente i costi, gli interventi di manutenzione ordinaria.
- Eseguire gli interventi di manutenzione straordinaria relativi agli impianti specificati nell'articolo 6, comma 6 della Convenzione.
- Eseguire gli interventi di manutenzione straordinaria relativi alla parte strutturale dell'opera secondo i termini e nei limiti specificati nell'articolo 6, comma 7 della Convenzione.
- Eseguire, su richiesta del Concedente, gli interventi di manutenzione straordinaria diversi da quelli sopra richiamati, secondo i termini e nei limiti specificati nell'articolo 6, comma 8 della Convenzione, ove ricorrano le condizioni previste in tale comma.
- Mantenere aggiornati il certificato di prevenzione incendi, i certificati impiantistici, il DVR ed il certificato decennale relativo alla verifica statica della struttura.

**IMPEGNI DEL CONCEDENTE**

Il Concedente si impegna a:

- compiere nel rispetto dei tempi previsti dal Cronoprogramma, allegato allo Studio di fattibilità, tutte le attività amministrative di sua competenza necessarie al progetto in relazione alla realizzazione degli interventi edilizi e all'erogazione dei servizi.

- Prestare al Concessionario ogni ragionevole assistenza in relazione ad attività e provvedimenti amministrativi o regolamentari di competenza di enti o amministrazioni diversi dal Concedente, attivandosi nel più breve tempo possibile e comunque entro 15 giorni dalla richiesta scritta del Concessionario.
- Svolgere le attività di vigilanza e di collaudo nei termini e nei modi stabiliti dal Nuovo Codice dei Contratti ed in conformità di quanto previsto nella Convenzione.
- Cooperare con il Concessionario e con i finanziatori per tutte le attività necessarie alla definizione del contratto di finanziamento e all'erogazione dei finanziamenti assunti dal Concessionario;
- Adottare ogni provvedimento e accordo opportuno o necessario ai fini della rimozione di interferenze che possano ostacolare o pregiudicare il progetto entro termini utili al rispetto dei tempi previsti dal Cronoprogramma.
- Trasmettere al Concessionario le informazioni e i documenti relativi a provvedimenti che concernono l'utilizzo delle aree limitrofe a quelle interessate dal progetto.
- Comunicare al Concessionario ogni evento rilevante, circostanza o provvedimento che condizioni la Concessione dalla fase di progettazione a quella di gestione.
- Eseguire gli interventi di manutenzione straordinaria indicati all'art. 7, comma 1, della Convenzione.
- Esentare il Concessionario dal pagamento dell'imposta comunale sulla pubblicità e da ogni altro tributo locale.
- Consentire al Concessionario, previa comunicazione da parte di quest'ultimo di mutare la denominazione dell'Impianto, salvo che per comprovate ed oggettive ragioni di carattere etico connesse con l'attività pubblicizzata attraverso la nuova denominazione.
- Farsi carico della corretta individuazione dell'Area interessata nei mappali catastali e provvedere all'accatastamento dell'area stessa, sostenendo i relativi costi.

#### **ATTIVITÀ DI SORVEGLIANZA E MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE**

Il Concedente potrà verificare in ogni momento la corretta gestione del servizio; a tal fine il Concessionario si impegna a trasmettere allo stesso Concedente una relazione biennale sull'andamento della gestione dei servizi. Il Concessionario, ove il Concedente lo richieda si impegna a fornire a quest'ultimo tutta la documentazione, informazione e notizia utili alla valutazione del corretto adempimento degli obblighi assunti.

#### **SUBAPPALTO**

Il Concessionario potrà subappaltare la gestione del servizio e l'esecuzione dei lavori nel rispetto della normativa vigente.

L'esecuzione delle prestazioni affidate in subappalto non può formare oggetto di ulteriore subappalto.

#### **COLLAUDO**

Le operazioni di collaudo delle opere saranno svolte, sia quelle in corso d'opera che all'ultimazione degli interventi, da un collaudatore nominato dal Concedente.

**POLIZZE ASSICURATIVE**

Il Concessionario si impegna a stipulare, ai sensi dell'art. 103 del d.lgs. n. 50 del 2016, polizza assicurativa a copertura dei danni causati dallo stesso durante l'esecuzione dei lavori e della responsabilità civile verso terzi.

Tale polizza dovrà decorrere dalla data di consegna dei lavori e cessare alla data di emissione del certificato di collaudo.

**EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO**

L'equilibrio economico e finanziario degli investimenti e della connessa gestione è dato dal rispetto delle condizioni riconducibili agli indicatori contenuti nel Piano Economico-Finanziario allegato 1 alla Convenzione.

**RIEQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO**

Si potrà procedere ad una revisione del Piano Economico-Finanziario qualora si riscontri un'alterazione dell'equilibrio economico e finanziario, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 165 del Nuovo Codice dei Contratti e allorquando le variazioni degli indicatori di equilibrio siano determinate da eventi non imputabili al Concessionario che richiede di procedere alla suddetta revisione.

Ove ricorrano le condizioni specificate nell'art. 16, comma 2 della Convenzione, il Concessionario sarà tenuto all'esecuzione a sue spese di ulteriori interventi di manutenzione straordinaria che sarebbero a carico del Concedente, secondo i termini e nei limiti specificati nello stesso comma.

**ALLOCAZIONE DEI RISCHI**

I rischi connessi all'operazione di project financing in oggetto sono ripartiti secondo la matrice di allocazione dei rischi riportata nella Convenzione.

**RISOLUZIONE DEL CONTRATTO PER INADEMPIMENTO DELLE PARTI**

Fermo restando quanto previsto nel d.lgs. n. 50 del 2016, ove una delle parti si renda gravemente inadempiente agli obblighi specificati nella Convenzione, l'altra parte potrà avvalersi della facoltà di risolvere la Convenzione, previa diffida ad adempiere ai sensi dell'articolo 1454 del Codice Civile.

In ogni caso di risoluzione della Convenzione per inadempimento del Concessionario, quest'ultimo sarà tenuto a risarcire al Concedente tutti i danni diretti ed indiretti che siano conseguenza del proprio inadempimento ed a rifondere allo stesso i maggiori oneri subiti, fermo restando il pagamento delle penali previste dalla presente Convenzione, qualora nel frattempo maturate.

Ove invece la risoluzione del contratto avvenga per causa del Concedente, lo stesso dovrà corrispondere al Concessionario:

- a) il valore delle opere realizzate più gli oneri accessori, al netto degli ammortamenti, ovvero, nel caso in cui l'opera non abbia ancora superato la fase di collaudo, i costi effettivamente sostenuti dal Concessionario;
- b) le penali e gli altri costi sostenuti o da sostenere in conseguenza della risoluzione;
- c) un indennizzo a titolo di risarcimento del mancato guadagno, pari al 10 per cento del valore delle opere ancora da eseguire ovvero del valore attuale della parte del servizio pari ai costi monetari della gestione operativa previsti nel Piano Economico-Finanziario allegato alla Convenzione.

### **RECESSO**

In caso di mancato raggiungimento di un accordo tra il Concedente e il Concessionario in merito alle condizioni di revisione del Piano Economico-Finanziario, entrambi i soggetti potranno recedere dalla Convenzione stessa.

### **SCADENZA DELLA CONCESSIONE**

Alla scadenza della Concessione, l'opera, le relative pertinenze ed attrezzature, materiali accessori e quant'altro attinente alla gestione dei servizi passeranno di diritto nella piena disponibilità del Concedente.

### **FORO COMPETENTE**

Per ogni controversia sull'interpretazione ed esecuzione della convenzione è competente in via esclusiva il Foro di Monza.



**Bibliografia:**

- Lo sport in Italia: numeri e contesto 2014; CONI
- Lo studio di fattibilità nei progetti locali realizzati in forma partenariale: una guida e uno strumento. G. Gori, P. Lattarulo, S. Maiolo, F. Petrina, S. Rosignoli, P. Rubino
- Guida agli operatori del Project Finance 2011, Finlombarda, ABI, Regione Lombardia – Guerrini & Associati
- Determina 10 settembre 2015 ANAC
- Project financing 1987: Cariplo-Laterza, Peter K. Nevitt
- <http://territorio.regione.emilia-romagna.it/osservatorio/Project-financing/utilita/fasi-allocazione-dei-rischi>
- Dati e contabilità HCDR ssdl

Il Presente Studio di Fattibilità, redatto dal Dott. David Vicario, ai sensi dell'Art. 14 del DPR 207/2010, è da intendersi esaustivo solo unitamente alla documentazione tecnica che compone la documentazione presentata dal Proponente, rappresentato dal RTI: mandataria H.C. Diavoli Rossoneri ssdl e Pro.Edil srl

I dati contabili sulla base dei quali si sono fatte le valutazioni contenute nello studio di fattibilità sono stati forniti dalla H.C. Diavoli Rossoneri ssdl.

Sesto San Giovanni, 24 gennaio 2017

Dott. David Vicario



N.B.: la presente versione è stata integrata, rispetto alla precedente, con i contenuti inseriti a pag. 29 - 30; 40-43