



Cevio

COMUNE DI CEVIO

Studio di fattibilità (modello imprenditoriale e businessplan) per il

Centro ricreativo-turistico di Bignasco: piscina e area di sosta turistica

Rapporto finale

Versione finale del 13 maggio 2014

Flury&Giuliani GmbH

Agrar- und regionalwirtschaftliche Beratung

Sonneggstrasse 30 CH-8006 Zürich Telefon: +41 (0)44 252 11 33 Fax: +41 (0)44 252 11 36 info@flury-giuliani.ch www.flury-giuliani.ch

IMPRESSUM

Incarico attribuito dal

Municipio di Cevio

Coordinazione del progetto

Giovanni Do, municipale a Cevio, Gianluca Giuliani, Flury&Giuliani GmbH

Gruppo d'accompagnamento (in ordine alfabetico)

Gabriele Bianchi, ERS-LVM

Giovanni Do, municipale, capodicastero

Patrizio Fenini

Siro Quadri

Graziano Sarra

Dusca Schindler

Coordinazione per la stesura del rapporto

Gianluca Giuliani

Flury&Giuliani GmbH

Sonneggstrasse 30

CH-8006 Zürich

Telefon: +41 (0)44 252 11 34

Fax: +41 (0)44 252 11 36

gianluca.giuliani@flury-giuliani.ch

www.flury-giuliani.ch

Management Summary

Il presente rapporto, redatto su incarico del Municipio di Cevio, contiene una serie di conclusioni e raccomandazioni in merito ai possibili sviluppi futuri per la piscina aperta di Bignasco.

Le conclusioni e le raccomandazioni sono state formulate sulla base dei seguenti accertamenti e analisi:

- dello studio di alcuni casi eccellenti;
- del coinvolgimento di alcuni esperti;
- e di una serie di calcoli fatti su alcune ipotesi di costi d'esercizio, entrate e risultati economici.
- di alcune riflessioni riguardanti l'area di sosta per camper.

L'analisi dei casi eccellenti ha confermato che non esistono situazioni nelle quali l'esercizio di una struttura balneare possa essere condotto senza una garanzia di copertura di deficit da parte dell'Ente pubblico. Nei due casi in cui si sono analizzate delle piscine aperte, di dimensioni e con un'offerta modesta, si sono riscontrate delle situazioni contestuali particolari, che hanno permesso di organizzare il capitale necessario per l'investimento in modo vantaggioso. Conoscendo la situazione di Bignasco, non è però ragionevole pensare di poter riprodurre delle situazioni altrettanto vantaggiose. Inoltre, anche se le esigenze di confort nei confronti dell'attuale piscina sono da considerare modeste, esse sono comunque superiori rispetto alle esigenze osservate nei due casi analizzati. Due dei tre casi di piscine coperte considerati, presentano delle dimensioni che vanno ben oltre le eventuali necessità per Bignasco. L'analisi ha tuttavia evidenziato che una progettazione che non tenga conto di un certo sviluppo futuro, anche solo tecnico, porta a un aumento sovraproporzionale dei costi per il personale, dovuto all'impossibilità di organizzare il lavoro in modo razionale. L'analisi della terza infrastruttura coperta illustra che è possibile realizzare (ristrutturare) una piscina coperta dimensionata in modo adeguato anche per una realtà periferica, con un investimento importante ma controllabile. Un controllo ferreo sui costi d'investimento e gli sforzi per mantenere i deficit nell'ambito preannunciato prima dell'investimento contribuiscono a mantenere alto il goodwill per l'infrastruttura realizzata.

Uno degli esperti coinvolti nelle analisi, il signor Zehnder, ha sostenuto con particolare enfasi la necessità di una progettazione molto accurata per permettere uno svolgimento razionale del lavoro, e quindi anche contenere i costi in quest'ambito. Egli ha inoltre sostenuto che fra una struttura balneare e un campeggio (o un'area di sosta per cam-

per) sono senz'altro identificabili delle possibili sinergie, anche se queste non sono emerse né fra i casi eccellenti considerati né in altri casi di cui ci si è interessati. A parere del signor Zehnder il mancato insorgere di sinergie è da ricondurre a errori nella gestione operativa o a un'insufficiente volontà di cooperazione. Per il Centro di Bignasco ci potrebbero essere degli effetti di sinergia soprattutto se si realizzasse una piscina coperta.

Con il signor Galli, della sezione "campeggi" del TCS si è sondata la possibilità di una possibile entrata in materia da parte del TCS per la gestione dell'area camper. Per contingenze interne, dovute a un riorientamento delle priorità di TCS nell'ambito "campeggi", non si è potuto dare un seguito concreto ad alcune prime dichiarazioni d'interesse. Il signor Galli ha tuttavia riconosciuto una grande idoneità dell'area quale area di sosta per camper e ha condiviso l'evidenza che si sarebbero potute sviluppare sinergie particolarmente importanti con un'infrastruttura balneare coperta.

Sulla base di una stima approssimativa dei costi d'investimento necessari, elaborata dallo studio d'ingegneria De-Carli, e sulla base di ipotesi di affluenza del pubblico verificate con i responsabili locali, sono stati calcolati i probabili costi e ricavi per un anno di attività, sia per delle varianti di piscina coperta sia per delle varianti di piscina aperta. I risultati per le varianti di piscina coperta evidenziano che, come previsto, in nessun caso si raggiungono dei risultati d'esercizio positivi. I risultati lasciano però presupporre dei margini per un'entrata in materia nel caso in cui il Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS) confermasse il suo impegno di fondo preso in merito alla necessità di disporre di una struttura balneare in Vallemaggia e se il Dipartimento decidesse di partecipare al progetto. In ogni caso, pur presupponendo una partecipazione importante da parte del DECS sia all'investimento sia ai costi di gestione, agli enti pubblici locali (Comune di Cevio, altri Comuni del comprensorio), rimarrebbe un onere annuo di circa CHF 150'000 - 200'000 da coprire attraverso una chiave di riparto da definire consensualmente.

Anche se i costi totali per la piscina aperta risultano più bassi rispetto a quelli per la piscina coperta, considerato il numero di giorni d'apertura nettamente minore, i costi per giorno d'apertura per la piscina aperta superano nettamente quelli per la piscina coperta. Per la piscina aperta viene inoltre meno l'interesse da parte del DECS e quindi cade un contribuente fondamentale. La realizzazione di una piscina coperta apporta quindi in sostanza un beneficio nettamente maggiore (periodo di apertura più lungo, offerta di un'attività alternativa per le giornate di brutto tempo, ecc.) rispetto alla realizzazione della piscina aperta. Questo oltretutto per dei costi che, al netto di un possibile contributo DECS, risultano solo di poco superiori rispetto ai costi per la piscina aperta. Senza l'apporto del DECS sia l'investimento per la piscina coperta, sia l'investimento per la piscina aperta non appaiono giustificabili.

Con la realizzazione di un'area camper nelle immediate vicinanze della struttura balneare si possono certamente creare delle sinergie. Per dei determinati livelli di occupazione, definiti nel testo, è possibile giungere a una raccomandazione positiva per la realizzazione dell'area camper. Spetta agli esperti locali valutare se le affluenze prospettate possono essere considerate realistiche.

A questo punto delle riflessioni i prossimi passi da compiere sono:

- Lo svolgimento di una prima tornata di consultazioni per identificare la posizione del Comune di Cevio, del DECS, degli altri Comuni in Vallemaggia, dell'Ufficio per lo Sviluppo Economico e del Centro Socio-sanitario;
- In seguito, se dalla prima tornata di consultazioni scaturiscono dei segnali positivi, il Comune dovrebbe commissionare l'elaborazione di una bozza del profilo architettonico dell'area (disposizione delle infrastrutture) al fine di redimere eventuali questioni pianificatorie non ancora definite fino in fondo e
- commissionare l'allestimento di un progetto di massima per la prima tappa realizzativa.
- Sulla base del progetto di massima, prima di passare alle decisioni finali riguardanti la realizzazione o meno della struttura, andrebbero infine riverificate le proiezioni economiche e approfondito il piano di finanziamento.

Contenuto

1	Preambolo	3
1.1	Contesto del presente rapporto intermedio (fase II).....	3
1.2	Riassunto del rapporto per la fase I	4
1.3	Struttura del presente rapporto (fase II).....	6
2	Casi eccellenti	7
2.1	I casi eccellenti analizzati e la loro sistematica	7
2.2	Schede delle piscine aperte	8
2.3	Schede delle piscine coperte (e aperte)	13
2.4	Schede dei casi di combinazione fra piscina e campeggio.....	21
2.5	Appunti conclusivi sui casi eccellenti.....	22
3	Indicazioni esterne e consulenze specialistiche.....	25
3.1	Indicazioni esterne e consulenze specialistiche: Panoramica	25
3.2	Il "Compendio" dello Studio De-Carli	25
3.3	Studio Rütter&Partner	27
3.4	Consulenza del signor Herbert Zehnder	27
3.5	Contatto con il signor Galli, reparto campeggi TCS	30
4	Modello imprenditoriale - ipotesi di lavoro	31
4.1	Ipotesi di lavoro	31
4.2	Parametri per i ricavi	33
4.3	Parametri per i costi.....	35
4.4	Verifica delle ipotesi di costo con i dati tratti dello studio Rütter&Partner	38
5	Risultati.....	41
5.1	Tipologia delle analisi rispettivamente dei risultati	41
5.2	La simulazione dei costi e dei ricavi.....	42
6	Valutazione dell'ipotesi "piscina aperta"	44
6.1	Ipotesi di lavoro	44
6.2	Parametri per i ricavi e per i costi	44
6.3	La simulazione dei costi e dei ricavi.....	47
7	Indicazioni di massima sull'area Camper.....	49
7.1	Fonte delle indicazioni e dati base.....	49
7.2	Ipotesi di lavoro per Bignasco	51

8	Analisi conclusive.....	54
8.1	Indicazioni evidenti	54
8.2	Chiave di riparto.....	54
9	Raccomandazioni	57
10	Prossimi passi	59
11	Annesso.....	60

1 Preambolo

1.1 Contesto del presente rapporto intermedio (fase II)

Rapporto intermedio dopo la prima fase dello Studio previsto su tre fasi

Su incarico del Municipio di Cevio, l'ufficio di consulenza Flury&Giuliani ha redatto nel mese di giugno 2012 un primo rapporto intermedio sull'idea di progetto per un Centro ricreativo-turistico e area di sosta turistica a Bignasco. L'obiettivo del primo rapporto intermedio è stato quello di riprendere le riflessioni fatte da una Commissione di studio e dal Municipio sul futuro della zona sportiva di Bignasco e di rielaborarle in modo da definire un possibile modello imprenditoriale per il Centro ricreativo turistico.

Riassunto del primo rapporto intermedio

Per permettere una lettura senza difficoltà del presente documento, il seguente sottocapitolo 1.2 contiene un breve riassunto dei contenuti del primo rapporto intermedio.

Elementi centrali del presente, secondo rapporto intermedio

L'oggetto principale di studio del presente secondo rapporto, è stato un approfondimento delle proposte abbozzate nella fase I. Si sono in particolare analizzati alcuni casi eccellenti che hanno permesso una verifica dei dati e delle cifre presupposti in precedenza. Sono inoltre stati coinvolti degli esperti e rappresentanti di categoria che sono stati in grado di dare delle indicazioni qualitative sull'idea di progetto elaborata per il Centro di Bignasco. Questi lavori, a conclusione della fase II dello studio di fattibilità, permettono di giungere a delle precise raccomandazioni in merito alle varianti messe in campo nell'ambito della fase I.

1.2 Riassunto del rapporto per la fase I

Obiettivo della prima fase di studio	<p>L'obiettivo della prima fase dello studio è stato quello di allestire un quadro generale, complessivo, del potenziale di sviluppo economico dato dall'area in cui attualmente sorge la piscina di Bignasco e dall'area circostante (Centro ricreativo-turistico di Bignasco). La preoccupazione è stata quella di riconoscere tutte le varianti immaginabili e di dotare la riflessione di una base d'analisi solida e completa.</p>
Tre "componenti principali"	<p>Nel corso delle riflessioni erano state definite tre (possibili) "componenti principali" dell'idea di progetto:</p> <ul style="list-style-type: none">- La piscina (aperta e coperta);- La cascata e l'area adiacente;- L'area di sosta turistica.
Varianti per la piscina	<p>Per la piscina e per l'area di sosta si sono illustrate e caratterizzate delle varianti differenti. L'abbinamento piscina, area di sosta turistica e cascata porta a un numero considerevole di possibilità; nel rapporto sono descritte sinteticamente le più realistiche. Si parte da quattro varianti per la piscina, cui si abbinano delle varianti per l'area di sosta:</p> <ul style="list-style-type: none">- La variante 1 corrisponde sostanzialmente alla ristrutturazione dell'attuale struttura balneare.- La variante 2 prevede un cambio d'indirizzo della struttura balneare: da piscina aperta, gestita unicamente nella stagione estiva, a piscina coperta, potenzialmente fruibile tutto l'anno. Fra i casi eccellenti si sono trovati alcuni esempi interessanti di piscina coperta, con annesso una piccola vasca esterna, con acqua più calda, fruibile tutto l'anno; da considerare quale sotto-variante della piscina coperta.- La variante 3 prevede sia una piscina aperta sia una piscina coperta. Questa variante comprende quindi sia l'offerta attuale (variante 1) come pure l'offerta prevista con la variante 2.- Per la variante 4, in aggiunta alla variante 3, si prevedono delle infrastrutture supplementari, volte a sopperire a bisogni specifici del territorio. Per esempio il fondo piscina mobile, che permetterebbe un uso molto variegato della vasca (lezioni di nuoto con bambini, ginnastica in acqua, nuoto con persone anziane o portatrici di handicap).

Varianti per l'area di sosta

Alle quattro varianti di piscina posso essere abbinati tre differenti gradi d'infrastrutturazione dell'area di sosta:

- La **variante a** prevede unicamente un'area di sosta per camper dotata di un minimo di servizi.
- Per la **variante b** si intende "un'area di sosta turistica" definita quale "campeggio di vacanza" all'Art. 5 dalla Legge sui campeggi della Repubblica e Cantone Ticino del 26 gennaio 2004. Rientrando nell'ambito della Legge, diventa necessario ottemperare a tutta una serie di obblighi e restrizioni prevista dalla stessa e dal suo regolamento.
- La **variante c** si distingue dalla variante b per una maggiore infrastrutturazione.

Altri elementi

La cascata, come indicato in precedenza, è considerata un elemento principale "a sé stante". La cascata va sostanzialmente a completare l'offerta della piscina. Tutte le varianti di piscina, e conseguentemente anche dell'area di sosta, possono essere ampliate con questo elemento, architettonicamente, attraverso la vista e un comodo accesso all'area naturale occupata dalla cascata e la possibilità del bagno "nel suo pozzo".

Nel rapporto si indica che le "componenti principali" possono eventualmente essere ampliate o completate dalle seguenti possibili "componenti accessorie":

- da infrastrutture che valorizzano l'arrivo della ciclopista;
- dall'utilizzo delle infrastrutture balneari per scopi di sanità (p.es. fisioterapia);
- da infrastrutture che valorizzano il riale di Bignasco (Centro per il canyoning)

Progetti potenzialmente "partner"

L'idea di progetto di Bignasco s'inserisce infine in un contesto in cui vi sono già vari progetti (potenzialmente) "partner" in via di studio o di realizzazione e con i quali si possono certamente identificare delle possibili sinergie. Si pensa in particolare al progetto "artis", al progetto "Ronchini", alla pista di ghiaccio di Lavizzara a Prato Sornico, agli impianti di risalita di Bosco Gurin, alla Scuola di Scultura e il Centro Internazionale di Scultura di Peccia e al progetto "Basodino 3'272 m".

1.3 Struttura del presente rapporto (fase II)

Struttura del presente rapporto

Il secondo rapporto è strutturato nei seguenti capitoli principali. Dopo il capitolo introduttivo,

- si è dedicato un capitolo (capitolo 2) al riassunto di quanto è stato tratto dall'analisi dei **casi eccellenti**;
- segue un capitolo (capitolo 3) dedicato ad alcune indicazioni raccolte tramite il coinvolgimento di **alcuni esperti**;
- i capitoli 4, 5 e 6 contengono le indicazioni principali riguardanti una prima ipotesi di costi d'esercizio, entrate e risultati economici;
- Il capitolo 7 è dedicato ad alcune riflessioni riguardanti l'area di sosta per camper;
- le informazioni raccolte e illustrate nei capitoli precedenti vengono infine analizzate nei capitoli 8 e 9, nei quali si giunge anche ad una serie di **conclusioni** rispettivamente raccomandazioni;
- il presente rapporto intermedio si conclude con delle indicazioni sui **passi da intraprendere** per concludere la fase di studio e passare alla fase decisionale (capitolo 10).

2 Casi eccellenti

2.1 I casi eccellenti analizzati e la loro sistematica

Perché l'analisi di casi eccellenti

Lo studio di "casi eccellenti", permette di farsi un quadro realistico di cosa sia fattibile e cosa invece debba essere considerato "al di fuori della portata" di un determinato progetto in un determinato contesto. Nel caso specifico, incontrando i promotori di altri progetti, rispettivamente i responsabili delle infrastrutture visitate, si è posta particolare attenzione sui seguenti punti:

- Quali sono stati i motivi per il lancio del progetto e come è stata gestita la fase decisionale;
- Quali soluzioni sono state trovate per il finanziamento del progetto;
- Come si garantisce la copertura delle spese operative;
- Quali insegnamenti si possono trarre dal "caso eccellente" specifico.
- Le visite si sono rivelate particolarmente istruttive; il presente rapporto sintetizza gli elementi di riflessione raccolti durante le visite.

Sistematica dei casi eccellenti

Nella preparazione all'analisi dei casi eccellenti sono state definite tre categorie di particolare interesse:

- Piscine aperte, gestite unicamente nella stagione estiva;
- Piscine coperte, abbinare possibilmente anche a piscine aperte;
- Infrastrutture balneari combinate con possibilità di campeggio.

Casi eccellenti analizzati

Nel corso dei lavori sono state visitate le seguenti infrastrutture:

- Piscine aperte di Pany e dei Grappoli di Sessa;
- Infrastrutture coperte e aperte di Altdorf, Coira e Zemez.

In aggiunta alle indicazioni su questi casi sono state raccolte alcune informazioni sulle infrastrutture di Sarnen (infrastruttura piscina/campeggio combinata).

2.2 Schede delle piscine aperte

Piscina aperta ai Grappoli di Sessa

Caratteristiche generali, motivi del progetto

Per il finanziamento del rinnovo e della gestione della piscina aperta ai Grappoli di Sessa si è trovata una soluzione "creativa", scaturita dall'interesse ad avere una struttura confacente sia da parte dei Comuni della zona, sia da parte dei gestori dell'albergo ristorante i Grappoli e dall'analisi delle possibilità materiali dei vari attori. La ristrutturazione è quindi stata finanziata quasi totalmente da parte del proprietario dell'albergo, la Fondazione Ferienwerk del VPOD (Sindacato dei servizi pubblici e sociosanitari), attraverso la vendita di una decina di bungalow, mentre i Comuni si sono impegnati tramite una convenzione a finanziare "in modo solidale e in un'ottica regionale" il 75% dei costi annui necessari per il funzionamento e la gestione in cambio di tariffe agevolate per la popolazione. Il proprietario, oltre ad investire, partecipa al 25 % dei costi di gestione annui (vedi messaggio Municipale NO. 223 – 2/2011 del Comune di Sessa; il messaggio è per altro fonte una serie di altre informazioni qui illustrate).

Dati principali

La piscina si compone di

- 1 vasca nuotatori 13.5 x 25m, 1 vasca non nuotatori di 8 x 15m, 1 vasca per bambini di 13 mq
- Spogliatoi per donne, uomini, bambini, complesso WC per donne e uomini
- Un interrato con locale filtri e vasca di compensazione
- Edificio cassa e chiosco
- Spazi verdi, pergolati e tavoli esterni, attrezzature per il gioco

Indicazioni tecniche e finanziarie sull'investimento

L'investimento per il progetto è stato di circa CHF Mio 1.5; il 10% dell'investimento è stato finanziato attraverso un sussidio della Legge sul turismo. Sulla base dell'investimento netto di quindi CHF Mio 1.35, di cui la metà per le parti elettromeccaniche e la metà per le parti edili, e sulla base del disavanzo medio conseguito negli ultimi 6 anni di attività, si è calcolato il costo annuo necessario per il funzionamento: in totale CHF 141'000, composti da CHF 54'000 di interessi passivi, da CHF 45'000 di ammortamento per le parti elettromeccaniche (ammortamento su 15 anni), da CHF 27'000 di ammortamento per le parti edili (ammortamento su 25 anni) e da un disavanzo medio di CHF 15'000. Il 25 % dei costi di

funzionamento totali, pari a CHF 35'250.- sono assunti dal gestore, mentre i Comuni contribuiscono in modo solidale per il restante 75%, pari a CHF 105'750. Il contributo di ogni Comune è calcolato sulla base di una chiave di riparto specifica; il Comune di Sessa è p.es. chiamato a partecipare annualmente per i primi cinque anni con CHF 11'181 e a partire dal sesto anno con CHF 16'179 (per 3 Comuni vi è infatti l'opzione di uscire dalla Convenzione dopo 5 anni).

**Indicazioni sulle
finanze**

I risultati conseguiti fra il 2004 e il 2009 possono essere riassunti con le seguenti indicazioni di massima:

- Periodo di apertura (da metà giugno circa): 70 – 75 giorni
- Entrate totali per una media di circa CHF 120'000 p.a., di cui il 50% generate dalle entrate e il resto da consumazioni.
- Costi totali (compresa la manutenzione, senza ammortamenti e interessi passivi) per una media di circa CHF 145'000 p.a., di cui il 50 % costi per il personale, per l'amministrazione e per le prestazioni sociali, il 18% per le consumazioni, l'8% per l'energia, l'11% per le manutenzioni e il 13% per le spese generali.
- I costi per il personale sono da considerarsi ottimizzati, con l'impiego di personale della struttura alberghiera.

**Valutazione
complessiva**

Con un contributo annuo obiettivamente modesto, il Comune di Sessa e gli altri comuni della regione riescono ad assicurare ai loro cittadini un servizio interessante e richiesto. Questa opportunità, più unica che rara, è stata generata da una situazione in cui sia per l'attore privato, sia per gli attori pubblici era evidente che un accordo sulla suddivisione dei costi di finanziamento (a carico del privato) e dei costi di gestione (suddivisi fra il pubblico e il privato) avrebbe portato a dei benefici superiori ai costi per tutti gli attori ed enti coinvolti.

**Indicazioni utili
per Bignasco**

Il caso della struttura dei Grappoli di Sessa evidenzia i seguenti punti:

- Una volta risolto il problema del finanziamento dell'investimento, la ripartizione dei costi di funzionamento su più attori interessati, può portare a un risultato in cui i benefici superano largamente i costi da sopportare.

- Gli enti pubblici hanno "accettato" di sommare quali costi di funzionamento gli interessi passivi (sulla somma d'investimento totale), gli ammortamenti e il disavanzo di gestione.
- Con un investimento di CHF 1.5 - 2 Mio è possibile realizzare una piscina all'aperto, non riscaldata, strutturata in modo essenziale ma, se integrata bene nel contesto ambientale, attrattiva.

Piscina aperta di Pany

Caratteristiche generali, situazione di partenza

La piscina di Pany vanta una lunga storia: è stata una delle prime piscine aperte "di montagna". Situata a 1'300 m.s.l.m., secondo i gestori, è tuttora la piscina aperta più alta d'Europa (vedi HP www.pany-tour.ch). Verso gli anni 2000-2005 è diventato sempre più chiaro che la struttura, ormai obsoleta, sarebbe dovuta essere rammodernata o definitivamente chiusa. Considerato l'investimento necessario, il Comune di Pany-Luzein stava prendendo in seria considerazione l'opzione di chiudere definitivamente la storica piscina. I piani del Comune non erano però condivisi da Reka (Reka è un'azienda non-profit che ha l'obiettivo di permettere a un gran numero di famiglie di trascorre delle vacanze e attività del tempo libero di Svizzera), di cui Pany-Luzein è un villaggio turistico. Con il supporto di Reka e su suggerimento dell'Aiuto alla Montagna ("Schweizer Berghilfe") è stato allestito e realizzato un "piano di sviluppo regionale" che oltre al rimodernamento della struttura balneare prevedeva anche il potenziamento degli impianti di risalita per gli sport invernali e altri elementi progettuali sinergici fra loro.

Dati principali

La piscina si compone di

- 1 vasca nuotatori 12 x 35m, 1 vasca non nuotatori, 1 vasca per bambini, un trampolino da 1m; la vasca nuotatori e la vasca non nuotatori sono collegate da una piattaforma profonda 10cm, della superficie di ca. 50m² che permette all'acqua di riscaldarsi direttamente al sole; bordi e fondo della piscina in calcestruzzo (finitura particolare). In inverno la vasca principale serve da serbatoio d'acqua per la produzione di neve artificiale.
- Spogliatoi per donne, uomini, bambini, complesso WC
- Un interrato con locale filtri e vasca di compensazione
- Edificio cassa e chiosco
- Spazi verdi, tavoli esterni, attrezzature per il gioco

Indicazioni tecniche e finanziarie sull'investimento

Nonostante si sia voluto ridurre l'investimento al minimo necessario, i costi finali per il progetto si sono aggirati sulla somma di circa CHF Mio 1.5 – 2 Mio; l'insicurezza sulla cifra è da ricondurre ad un importante superamento dei costi, dovuti al fatto che non si è fatto ricorso ad una direzione generale dei lavori ("Generalunternehmen"). Una parte del finanziamento è stata assicurata dall'Aiuto svizzero alla Montagna ("Schweizer Berghilfe").

**Indicazioni sulle
finanze**

I risultati conseguiti fra il 2011 e il 2012 (la ristrutturazione ha avuto luogo nel corso del 2010) possono essere riassunti con le seguenti indicazioni di massima:

- Periodo di apertura (da metà giugno circa): 60 – 70 giorni; in inverno la piscina serve da serbatoio d'acqua per gli impianti d'innevamento.
- La gestione del chiosco è garantita dal personale dell'ente turistico locale; l'esito finanziario del chiosco non determina i dati finanziari della piscina; la gestione da parte dell'Ente turistico permette maggiore flessibilità con il personale.
- Per la manutenzione dell'impianto di filtraggio, dimensionato in modo adeguato alla struttura, è stato stipulato un contratto con un'azienda privata (Banfico).
- In questo quadro, i deficit di gestione sono facilmente prevedibili e calcolabili. Il deficit annuo si aggira fra i CHF 20'000 – 30'000.

**Valutazione
complessiva**

La soluzione trovata a Pany, caratterizzata da strutture modeste e dalla collaborazione con l'ente turistico locale, permette al Comune di proporre ai residenti e agli ospiti un'offerta i cui costi sono tutto sommato contenuti e la loro prognosi relativamente certa.

**Indicazioni utili
per Bignasco**

Il caso della struttura di Pany evidenzia quanto segue:

- Anche nel caso di un intervento modesto è necessaria una direzione dei lavori professionale e responsabile.
- Se il progetto può essere integrato in un "concetto di sviluppo regionale", diventa eventualmente possibile trovare fonti di finanziamento non classiche (vedi contributo dell'Aiuto svizzero alla Monagna).
- Collaborazioni con altri enti e contratti specifici permettono di circoscrivere i rischi finanziari in ambito operativo.
- Anche il caso di Pany dimostra che un investimento di CHF 1.5 – 2 Mio è sufficiente per realizzare una piscina all'aperto, non riscaldata, strutturata in modo essenziale ma, se integrata bene nel contesto ambientale, attrattiva.

2.3 Schede delle piscine coperte (e aperte)

Piscina coperta (e aperta) di Altdorf

Caratteristiche generali	<p>La piscina coperta e aperta di Altdorf è da considerarsi un'infrastruttura "tipo", adeguata per un bacino d'utenza di una certa rilevanza; in ogni caso superiore alle potenzialità di una piscina ubicata in Vallemaggia. Il caso è stato analizzato perché i responsabili della piscina hanno appena concluso con successo un importante risanamento.</p> <p>Nelle vicinanze della piscina è situato un campeggio, con il quale tuttavia la piscina non intrattiene in sostanza alcun rapporto.</p>
Dati principali	<p>La piscina si compone</p> <ul style="list-style-type: none">- al coperto di: 1 vasca nuotatori 12 x 25m, 1 vasca non nuotatori, 1 vasca per bambini, uno scivolo da 35m, trampolini da 1m e da 3m.- all'aperto di: una vasca riscaldata, con onde artificiali, uno scivolo-pista largo 17m e 1 vasca per bambini.- di spazi verdi, tavoli esterni, attrezzature per il gioco- nell'edificio principale: ristorante (con terrazza), spogliatoi per donne, uomini, bambini, complesso WC e locali tecnici.- L'acqua è riscaldata tramite termopompa e impianto a trucioli.
Indicazioni tecniche e finanziarie sull'investimento	<p>Il risanamento della piscina di Altdorf ha richiesto la concessione di un importante credito da parte del Comune di Altdorf e del Canton Uri (CHF 2.5 Mio, di cui CHF 1.6 Mio a carico del Cantone e CHF 0.8 Mio a carico del Comune). Il credito è stato largamente approvato dalla popolazione del comune (80%) e del cantone (75%).</p>
Intervento di risanamento	<p>L'infrastruttura è stata realizzata 35 anni fa; i responsabili prevedono che il risanamento attuale permetterà l'attività della piscina per ancora circa 15 anni; poi sarà necessario un risanamento totale.</p>
Gestione	<p>La piscina è gestita in forma di cooperativa; il ristorante è dato in gestione a un privato che versa un affitto in parte variabile, a dipendenza del risultato stagionale.</p>

Indicazioni aziendali

Le seguenti indicazioni aziendali servono a inquadrare gli ordini di grandezza in cui si muove l'infrastruttura di Altdorf:

- La piscina di Altdorf genera annualmente 110'000 entrate, di cui 35'000 da parte di bambini e giovani adolescenti.
- L'operatività è garantita da un team di 25 persone, di cui solo 3 però lavorano a tempo pieno, con funzioni di "allrounder"; complessivamente la struttura impiega 7 equivalenti a tempo pieno (700%).
- A fronte di entrate per CHF 973'000 (di cui CHF 68'000 generati dal ristorante), ci sono state uscite per CHF 1.295 Mio. Il pareggio dei conti è garantito da sovvenzioni annuali da parte del Comune di Altdorf; per il 2011 queste ammontavano a CHF 330'000.
- Il 40% del totale sono costi per il personale, il 19% per l'energia e il trattamento dell'acqua, il 14% per lavori di manutenzione e il 15% per degli ammortamenti. Il rimanente, circa il 12%, sono costi vari, fra cui la tassa per un diritto di superficie.

Valutazione complessiva, costatazioni

Per il caso di Altdorf si possono fare le seguenti costatazioni:

- Ad Altdorf hanno investito somme importanti, pur essendo consapevoli che per il Comune la struttura è e rimarrà un costo;
- Non vi è praticamente alcuna sinergia con il camping situato a pochi metri di distanza; va tuttavia considerato, che non si è mai cercata alcuna sinergia;
- In un'analisi comparata Altdorf presenta dei costi del personale molto contenuti; dalle indicazioni ottenute dal direttore, questo è possibile solo grazie ad una grande versatilità da parte del personale;
- La struttura di Altdorf è stata ampliata nel tempo. Gli ampliamenti, necessari ma non previsti inizialmente, sono spesso avvenuti a scapito di una possibilità di gestione "razionale";
- Gli investimenti a tappe portano ad avere impianti di trattamento dell'acqua di differenti generazioni, con risvolti sia positivi che negativi.

**Indicazioni utili
per Bignasco**

Il caso di Altdorf evidenzia quanto segue:

- Per ottenere il sostegno popolare necessario alla realizzazione di un'infrastruttura comunale quale una piscina, la campagna d'informazione che accompagna la votazione deve essere gestita professionalmente; uno degli argomenti trainanti è sempre quello dei bambini e della gioventù ("è per loro che si costruiscono e si finanziano queste infrastrutture"); gli argomenti economici (turismo, posti di lavoro) non godono di altrettanta simpatia.
- Eventuali sinergie, con un'area di sosta per camper o con altri elementi, devono essere cercate in modo attivo;
- Anche se si prevedesse una realizzazione a tappe (p.es. ampliamenti solo nel caso di un'evoluzione positiva) è importante costruire il tutto partendo da una visione complessiva all'interno della quale una parte dei moduli rimangano opzionali, e la cui eventuale realizzazione o non realizzazione non infici una gestione razionale delle attività.
- Il team necessario per gestire un'infrastruttura di questo tipo presenta una grande varietà di profili professionali. In molti casi è inevitabile un'occupazione parziale; è tuttavia utile poter disporre di un nocciolo di collaboratori versatili e con gradi d'impiego elevati.

Piscina coperta (e aperta) Obere Au (Coira)

Caratteristiche generali

La piscina Obere Au di Coira è fornita di una struttura interna con area benessere e una piscina aperta. Nel 2011, dopo 37 anni di attività, è stato risanato il sistema di tubature della piscina esterna. Inoltre, dal 2010 al 2011 è stato intrapreso un risanamento dell'impianto di riscaldamento e d'illuminazione. A partire dal 2011, in inverno viene coperta anche la piscina aperta permettendo l'utilizzo continuo anche della vasca nuotatori esterna.

Il campeggio situato in prossimità della piscina, gestito privatamente, non procura alcun valore aggiunto alla piscina; al contrario, gli ospiti del campeggio ricevono un'agevolazione nell'entrata alla piscina. In aggiunta gli ospiti del campeggio, amanti dell'avventura e della natura, tendono verosimilmente a preferire il fiume Reno alla piscina.

Dati principali

La piscina si compone:

- al coperto di: 1 vasca nuotatori di 25m, una vasca non nuotatori con scivolo, trampolini da 1m, 3m e 5m, un'area benessere con una vasca d'acqua riscaldata che conduce all'esterno e varie strutture accessorie (grotta illuminata, ecc.);
- all'aperto di: 1 vasca nuotatori di 50m coperta in inverno da un "pallone", 1 vasca non nuotatori, 1 vasca per bambini, 1 scivolo-pista e 1 scivolo tubiforme lungo 75m;
- di spazi verdi, area grill, tavoli esterni, attrezzature per il gioco;
- sia al coperto che all'aperto l'acqua è riscaldata.

Indicazioni tecniche sul risanamento 2010-2011

Tra il 2010 e il 2011 è stato realizzato un progetto di ottimizzazione degli impianti di riscaldamento, di ventilazione e d'illuminazione. Nell'ambito della disinfezione sono stati testati degli agenti chimici alternativi i quali stanno dando dei risultati positivi in termini di efficacia, di costi e d'impatto ambientale. Il risanamento ha permesso la realizzazione di un concetto energetico esemplare, se pur complesso. A titolo d'esempio, l'installazione di lampade LED permette di risparmiare oltre CHF 70'000 di costi di elettricità. Un notevole risparmio d'energia lo permettono anche le nuove termopompe installate. Oltre all'alto costo d'acquisto, le termopompe hanno però anche degli alti costi di manutenzione, che non permettono particolari risparmi economici.

Indicazioni sugli ordini di grandezza

La piscina Obere Au di Coira genera annualmente 315'000 entrate, di cui 65'000 da parte di società. Il caso non è quindi stato studiato per degli ordini di grandezza comparabili, ma piuttosto per rendersi conto della complessità che può raggiungere una struttura dopo un certo numero di anni di funzionamento, caratterizzata da una continua espansione e dopo numerose interventi di risanamento.

Valutazione complessiva, constatazioni

Per il caso di Coira si possono fare le seguenti constatazioni:

- A Coira si sono investite a più riprese somme importanti, pur essendo consapevoli che per il Comune la struttura è e rimarrà un costo;
- La complessità dei risanamenti ha raggiunto tuttavia un livello tale che i costi diventano sempre più improponibili; d'altra parte non s'intravede il consenso per una soluzione radicale;
- Non vi è praticamente alcuna sinergia con il camping situato nelle vicinanze;

Indicazioni utili per Bignasco

Il caso di Coira evidenzia quanto segue:

- A partire da un certo numero d'anni d'esercizio, il risanamento di una piscina spesso supera i costi per l'edificazione di una costruzione nuova. Inoltre, la costruzione nuova permette di installare tecnologie recenti (e spesso meno costose nell'uso e nella manutenzione), non sempre integrabili in una struttura preesistente.
- La gestione di un complesso di piscine coperte e aperte come quella di Coira implica grosse fluttuazioni di personale. La ricerca del personale richiede tempo e non è facile.
- Nella pianificazione è indispensabile conoscere le esigenze dei vari gruppi di utenti.
- È importante tenere conto dell'evoluzione dell'industria energetica.

Piscina coperta di Zernez

Caratteristiche generali

Fra i casi eccellenti analizzati nell'ambito del presente studio, quello della piscina di Zernez è, per dimensioni e orientamento, il caso che più si avvicina a quella che potrebbe essere una variante obiettivamente pensabile per Bignasco. Il numero di abitanti del Comune di Zernez è molto simile a quello del Comune di Cevio. La struttura è confrontata alla concorrenza degli impianti di Scuol, Samedan, Pontresina e prossimamente anche di St. Moritz, situati in relativa vicinanza, molto più importanti e prestigiosi; anche per Cevio si deve considerare la concorrenza di almeno un'infrastruttura di livello superiore situata nelle vicinanze: quella di Locarno. Va infine considerato che Zernez conta circa 80'000 pernottamenti estivi e 40'000 invernali.

Oggettivamente si è trattato di un risanamento totale di una struttura costruita nel 1972. Alla fine degli anni '90 ci si pose molto concretamente la domanda se chiudere definitivamente la piscina. I primi lavori commissionati si tennero nel 1998. Nel 2003 è iniziato il lavoro della commissione di costruzione; i lavori di risanamento sono stati conclusi alla fine del 2006.

Dati principali

La piscina si compone

- al coperto: di 1 vasca nuotatori 12 x 25m, 1 vasca per bambini/non nuotatori con scivolo e cascata;
- all'aperto: di una vasca dalle dimensioni modeste, ma riscaldata a 34° e agibile anche d'inverno;
- spogliatoi per donne, uomini, bambini, complesso WC e locali tecnici;
- Distributore di snacks e bevande;
- L'acqua è trattata con un sistema di filtraggio relativamente costoso, ma particolarmente efficiente (sistema ozono-cloro) che permette di operare con un'unità di filtraggio unica per tutte le vasche (trattamento diurno per l'acqua della piscina esterna e trattamento notturno per l'acqua della piscina coperta).
- L'acqua è riscaldata con l'impianto utilizzato anche per la scuola, situata nello stesso complesso.

Indicazioni tecniche e finanziarie sull'investimento

La struttura è "calibrata" sul potenziale di Zernez, pensata soprattutto per la sua popolazione, in particolare per i bambini. Il progetto complessivo e i costi sono stati scorporati in vari elementi, di cui uno basilare e gli altri opzionali. Per la progettazione di massima erano rimasti i seguenti tre elementi:

- Ristrutturazione piscina coperta CHF 3.5 Mio (elemento basilare)
- Vasca riscaldata esterna CHF 1.5 Mio
- Piccolo SpA (saune ecc.) CHF 1.5 Mio.

Sulla base delle disponibilità finanziarie del Comune, si è deciso di realizzare solo i primi due elementi. Una conduzione dei lavori rigorosa ha permesso di realizzare l'investimento per CHF 5 Mio, senza alcun superamento dei costi. Ciò non ha impedito nella realizzazione di curare tutta una serie di dettagli, per favorire la praticità, l'estetica, e l'innovazione.

Gestione

La piscina è gestita direttamente dal Comune che ha anche definito l'orientamento strategico (bambini e famiglie) della struttura; l'orientamento strategico è supportato da prezzi d'entrata modesti, dall'apertura gratuita una mezza giornata per i bambini e giovani adolescenti della regione e sottolineato con il nome di "Familienbad" ("piscina familiare").

Indicazioni aziendali

Le seguenti indicazioni aziendali servono a inquadrare gli ordini di grandezza in cui si muove l'infrastruttura di Zernez:

- La piscina di Zernez genera annualmente circa 30'000 entrate; questo dovrebbe essere il numero di entrate sul quale la struttura può far affidamento per i prossimi anni. In passato il numero di entrate è stato molto altalenante, influenzato da una parte dal graduale deterioramento dell'infrastruttura, ma d'altra parte anche dalle "chiusure" e "aperture" di strutture concorrenti in Engadina. Si sono così registrate 22'000 entrate nel 1974, 9'000 nel 2002 (infrastrutture non più adeguate) e 44'000 nel 2007 (anno in cui le piscine di Pontresina e St. Moritz erano chiuse e la struttura di Samedan non era ancora stata realizzata).
- La piscina è gestita da un team di tre persone, "allrounder" a tempo pieno (300%).
- Il Comune di Zernez si fa carico del deficit che ammonta annualmente a circa CHF 200'000 – 250'000.

Valutazione complessiva

Il Comune di Zernez, trovatosi di fronte alla scelta di chiudere la vetusta struttura balneare o di investirvi, ha optato per la seconda possibilità. Lo ha fatto in modo molto oculato e chiaramente allo scopo di offrire un servizio alla propria popolazione e in particolare ai giovani. L'orientamento turistico dell'infrastruttura non è mai stato particolarmente enfatizzato.

Indicazioni utili per Bignasco

Dalla valutazione della piscina di Zernez emergono le seguenti indicazioni utili per Bignasco:

- L'investimento è stato lungamente ponderato e infine adeguato alle effettive disponibilità finanziarie;
- Facendo capo a tutta una serie di professionisti con molto Know-how specifico e con una conduzione lavori molto rigorosa è stato possibile rispettare il tetto costi che il Comune si era auto-imposto (CHF 5 Mio); questo in nessun modo a scapito della qualità, dell'estetica e di soluzioni innovative.
- Nonostante una buona frequenza, il Comune deve sopperire a un deficit annuo di circa CHF 200'000 – 250'000. Nonostante i costi, la struttura gode del sostegno dei cittadini; questo perché si sono comunicati con trasparenza quelli che sarebbero stati gli oneri e si è promosso al contempo l'immagine di una struttura adeguata soprattutto ai bisogni locali.

2.4 Schede dei casi di combinazione fra piscina e campeggio

Piscina e campeggio di Sarnen

Caratteristiche generali	La struttura combinata di Sarnen, fatte le dovute proporzioni, è quella che più si avvicina all'ipotesi di complesso "ottimale" per Bignasco. Essa riunisce, infatti, un'infrastruttura balneare e un campeggio. Trattandosi di un progetto comunale, la struttura balneare in questo caso non è puramente funzionale al campeggio come nei casi consueti, normalmente privati, ma ha un suo profilo indipendente. Parlando di questo caso si deve tuttavia considerare che il Comune Sarnen ha progettato, finanziato e realizzato un'infrastruttura con dimensioni e con un budget che sono obiettivamente di un'altra categoria rispetto alle dimensioni abbordabili per il Comune di Cevio (CHF 23.22 Mio; vedi descrittivo del progetto di Sarnen negli allegati).
Descrizione dei problemi sorti a Sarnen	Dopo la prima stagione, il Comune di Sarnen si è trovato confrontato con costi di gestione, in particolare costi salariali, molto elevati, non corrisposti dalle entrate previste. Alla fine del 2012 il Comune si è visto costretto a ripensare alla struttura organizzativa dell'infrastruttura (vedi ONZ, 16.01.2012, Neue Luzerner Zeitung Online del 24.02.2011). A conclusione delle analisi, il ristorante è stato affittato a un gestore privato, mentre la direzione della struttura è stata affidata a due persone, entrambe professioniste nel loro ambito: un direttore "tecnico" e una direttrice dell'ambito finanze e marketing. Alla direzione è stata attribuita la responsabilità della conduzione dell'infrastruttura; il Comune ha comunque mantenuto per tutto il 2012, uno stretto controllo finanziario (vedi Mitteilungsblatt der Gemeinde Sarne 2/12).
Indicazioni utili per Bignasco	Il caso di Sarnen permette di trarre varie indicazioni per il progetto di Bignasco. È importante che il Comune di Cevio: <ul style="list-style-type: none">- pensi già nell'ambito della progettazione con quale struttura organizzativa vorrà garantire la gestione del Centro (quali ambiti rimarranno interamente di competenza comunale, per quali ambiti si potrà trasferire la responsabilità operativa a dei privati che affitteranno parti dell'infrastruttura, per quali ambiti infine è pensabile un cofinanziamento privato);- non progetti e realizzi l'infrastruttura senza coinvolgere tutti gli attori che avranno un ruolo nella gestione.

2.5 Appunti conclusivi sui casi eccellenti

Piccole piscine aperte

I casi eccellenti analizzati (Pany e Sessa) dimostrano che in situazioni particolari è possibile ristrutturare con dei costi relativamente contenuti delle piccole piscine aperte. Si devono comunque tenere in considerazione le seguenti particolarità:

- in entrambi i casi analizzati i responsabili hanno potuto organizzare il capitale necessario per la ristrutturazione grazie a delle situazioni contingenti particolari e non trasferibili al caso di Bignasco;
- le infrastrutture realizzate sono molto semplici e soddisfano una domanda locale, in parte anche turistica, ma sicuramente poco esigente. In particolare entrambe le strutture non prevedono alcun sistema per il riscaldamento dell'acqua; questo fatto limita in modo determinante la fruibilità delle piscine.

Conoscendo la situazione di Bignasco, non è ragionevole pensare di poter riprodurre delle situazioni altrettanto vantaggiose per organizzare il capitale d'investimento necessario per una piscina aperta. Inoltre, anche se le esigenze di confort nei confronti dell'attuale piscina sono da considerare modeste, esse sono comunque superiori rispetto alle esigenze osservate a Sessa o a Pany.

La complessità delle grandi piscine coperte (e aperte)

A differenza di quanto si potrebbe presupporre, anche la gestione di una piscina con una grande affluenza è deficitaria. Lo dimostrano i casi eccellenti analizzati (Altdorf e Coira) e i casi che sono confluiti nel rapporto elaborato da Rütter&Partner. Queste strutture, situate in contesti "cittadini", soffrono in particolare di uno sviluppo relativamente "scoordinato", dovuto dalla necessità di soddisfare sempre nuove esigenze, non previste inizialmente. Pur necessarie, le continue ristrutturazioni parziali hanno portato a una suddivisione degli spazi non particolarmente razionale per la loro gestione e quindi a una crescita dei costi per il personale sovraproporzionale rispetto alla crescita dell'offerta e del fatturato.

Anche se i casi eccellenti di Altdorf e Coira non possono essere considerati direttamente inerenti alla situazione di Bignasco, essi insegnano che nella progettazione di una struttura balneare è necessario essere particolarmente accurati nel prevedere possibili sviluppi, per i quali, pur rinunciando a corto termine alla loro implementazione è necessario lasciare degli spazi di manovra.

Soluzioni creative

Il caso di Zernez illustra che è possibile realizzare (ristrutturare) una piscina coperta con un investimento importante, ma controllabile. Come in tutti i casi analizzati, anche a Zernez risultano dei deficit importanti a carico dell'ente pubblico. Il consenso popolare per il sostegno alla realizzazione e per la garanzia dei deficit è da ricondurre alla volontà del gestore di offrire un servizio di qualità ai residenti, in particolare alle giovani famiglie e ai bambini, oltre che a un servizio di qualità per i turisti, appartenenti pure allo stesso segmento di clientela. Un controllo ferreo sui costi d'investimento e gli sforzi per mantenere i deficit nell'ambito preannunciato prima dell'investimento contribuiscono a mantenere alto il goodwill per l'infrastruttura realizzata nell'Engadina Bassa.

3 Indicazioni esterne e consulenze specialistiche

3.1 Indicazioni esterne e consulenze specialistiche: Panoramica

Panoramica delle indicazioni esterne e delle consulenze specialistiche

Oltre all'analisi dei casi eccellenti, in questa fase di studio sono state coinvolte, rispettivamente si sono consultate, le seguenti competenze specialistiche e/o affini per il progetto:

- Lo studio d'ingegneria De-Carli: l'Ing. Americo Gobbi, collaboratore presso lo studio De-Carli ha elaborato un complemento alle informazioni prodotte nella prima fase (fase I) dello studio di fattibilità ("Compendio", il documento originale è allegato a questo rapporto).
- Il Dr. Christian Höchli, dello studio di consulenza Rütter&Partner, coautore insieme ad altri colleghi di una recente pubblicazione sui costi delle infrastrutture sportive in Svizzera.
- Il signor Herbert Zehnder, già direttore del "Verband Hallen- und Freibäder"¹, ora membro del comitato dell'Associazione.
- Il signor Mattia Galli, responsabile regionale dell'Heberga SA, la società che gestisce i "campeggi" del TCS.

3.2 Il "Compendio" dello Studio De-Carli

Descrizione del mandato

Allo Studio De-Carli è stato chiesto di

- elaborare una stima dimensionale degli spazi tecnici (programma degli spazi),
- fornire una valutazione sulla soluzione di approvvigionamento energetico,

¹ Non esiste una definizione in italiano; liberamente tradotto: "Associazione delle piscine coperte e aperte".

- e di dare degli ordini di grandezza sui probabili costi di realizzazione².

Programma degli spazi

Il "Compendio" De-Carli (allegato al presente rapporto) fornisce delle dimensioni approssimative delle superfici necessarie per le varianti di cui sono state richieste le specificazioni (per le varianti, vedi sotto). I dati sono fra l'altro stati usati per stimare i probabili costi di gestione facendo delle comparazioni con i costi effettivi di infrastrutture esistenti, rilevati dallo Studio Rütter&Partner (documento allegato).

Concetto energetico

Il "Compendio" De-Carli non entra nel dettaglio del concetto energetico e si limita a indicare l'utilizzo di tecnologie mature sia per la produzione di acqua calda (sfruttamento dell'energia solare attiva, integrata con una pompa di calore acqua-acqua), sia per il riscaldamento degli ambienti (termopompa acqua-acqua).

In sostanza il "Compendio" propone di adottare le soluzioni economicamente più vantaggiose per la taglia prevista, nel pieno rispetto in ogni caso, delle norme ambientali.

Varianti e costi di realizzazione

Lo Studio De-Carli ha identificato quattro varianti realizzative base; per alcune di queste varianti si sono specificati dei moduli accessori. Nella seguente tabella sono indicate le approssimazioni per i costi di realizzazione, suddivisi in costi per l'impiantistica e in costi per l'edilizia, tratti dal "Compendio" De-Carli.

Tabella 1: Costi di realizzazione per le varianti base della piscina e dei moduli accessori

	Costi di realizzazione			Commenti
	Impiantistica CHF	Edilizia CHF	Totale CHF	
Varianti base (numerazione tratta dal "Compendio" De-Carli)				
2.1 Piscina all'aperto	1'100'000	2'900'000	4'000'000	infrastrutture semplici
2.6 Piscina coperta	1'600'000	3'800'000	5'400'000	infrastrutture semplici
2.2 Piscina all'aperto e piscina coperta	2'100'000	4'400'000	6'500'000	con impianti combinati e esercizio alternato
2.7 Piscina all'aperto e piscina coperta	2'300'000	4'400'000	6'700'000	con impianti combinati e esercizio contemporaneo
Moduli "accessori"				
2.3 Installazione per variare l'altezza della piscina:	200'000		200'000	modulo calcolato con la base del modello 2.2
2.4 Elementi e spazi "wellness"	300'000	300'000	600'000	modulo calcolato con la base del modello 2.1
2.5 Elementi e spazi "wellness - fisio"	300'000	400'000	700'000	modulo calcolato con la base del modello 2.1

Fonte: Elaborazioni proprie sulla base del "Compendio" De-Carli

² Lo studio d'Ingegneria De-Carli ci tiene a precisare che "in assenza di una prima elaborazione di massima degli spazi (...) i dati non possono ancora essere equiparati a una "stima" dei costi vera e propria".

3.3 Studio Rütter&Partner

Statistica degli impianti sportivi svizzeri

Nel 2012 è stata pubblicata dalla ditta di consulenza e ricerca socio-economica Rütter&Partner, un'analisi statistica degli impianti sportivi in Svizzera³. In questo studio sono state analizzate 12 piscine coperte (con almeno una vasca da 25m) riguardo a ricavi, costi e dispendio di energia.

Quest'analisi ha potuto essere utilizzata per una verifica di alcuni dati calcolati per la struttura di Bignasco, in particolare per una verifica delle previsioni di costo (illustrate nel capitolo 4.3).

Rimando al capitolo 4.4 per un confronto dei dati

Per il confronto vero e proprio dei dati si rimanda al capitolo 4.4 e in particolare alla Tabella 7. Questo rimando si giustifica con la necessità di illustrare i dati nel momento in cui si illustrano anche le ipotesi riguardanti i costi e i ricavi per il Centro di Bignasco.

Confronto con dati particolareggiati

Per un confronto dettagliato fra le ipotesi per il Centro di Bignasco e i valori tratti dallo studio di Rütter&Partner si sono potuti utilizzare anche alcuni dati particolareggiati, evidentemente anonimizzati, ricevuti direttamente dal Dr. Christian Höchli, autore dello studio di Rütter&Partner.

3.4 Consulenza del signor Herbert Zehnder

Contestualizzazione della consulenza del signor Zehnder

La consulenza del signor Herbert Zehnder è stata richiesta nel momento in cui si sono analizzati i risultati dello studio dei casi eccellenti, rispettivamente nel momento in cui c'è stato un approccio con il signor Galli (vedi capitolo seguente), in prospettiva della formulazione delle raccomandazioni per la strutturazione del Centro di Bignasco.

Raccomandazioni del signor Zehnder

Le raccomandazioni del signor Zehnder sono elencate in seguito in forma sintetica:

- Per realizzare una piscina è necessaria una progettazione accurata che metta al centro la funzionalità della struttura soprattutto nell'ottica di due cerchie di persone: per chi ci deve lavorare e per gli utenti. Se l'attenzione per gli utenti può essere considerata ovvia, l'esperienza insegna che non sempre le piscine sono progettate anche pensando a chi vi lavora.

³ „Statistische Grundlagen und betriebswirtschaftliche Vertiefung“, Sportanlagenstatistik 2012. Rütter & Partner, 2013

Raccomandazioni del signor Zehnder

- Fra una struttura balneare e un campeggio, o anche solo un'area di sosta per camper sono senz'altro identificabili delle possibili sinergie, anche se queste non sono emerse né fra i casi eccellenti considerati né in altri casi di cui ci si è interessato (struttura di Sarnen). A parere del signor Zehnder il mancato insorgere di sinergie è da ricondurre a errori nella gestione operativa o a un'insufficiente volontà di cooperazione.
- Per il Centro di Bignasco ci potrebbero essere degli effetti di sinergia soprattutto se si realizzasse una piscina coperta (offerta di un'attività alternativa, comoda, in caso di cattivo tempo, prolungamento dell'attrattiva del posto oltre il breve periodo della bella stagione, ecc.).
- In un'analisi costi-benefici, una piscina coperta, anche se richiede un investimento maggiore, presenta un bilancio molto migliore rispetto a una piscina aperta.

Raccomandazioni del signor Zehnder

Per il signor Zehnder, consapevole che per il Centro di Bignasco è imperativo riuscire a contenere i costi del personale, la necessità di una progettazione molto accurata per agevolare lo svolgimento di più compiti con poco personale è evidente. Zehnder ha illustrato questa sua idea di "multifunzionalità" di una parte del personale addetto attraverso lo schema riprodotto sotto (Figura 1). Lo schema propone una precisa organizzazione delle strutture; lo stesso non è tuttavia da intendersi quale proposta "architettonica".

Figura 1: Schema sull'organizzazione delle strutture proposto dal signor Zehnder

Benutzung Wasserangebot durch Öffentlichkeit:

- 1 Hallenbad (reduzierte Nutzung bei Schulschwimmen und Spital)
- 2 Hallenbad Hubwand (reduzierte Nutzung bei Spital, Schule, Kurswesen)
- 3 Beheiztes Aussenbecken mit Sprudel, etc. (ganzjährige Nutzung)
- 4 Kinderbecken (ganzjährige Nutzung)

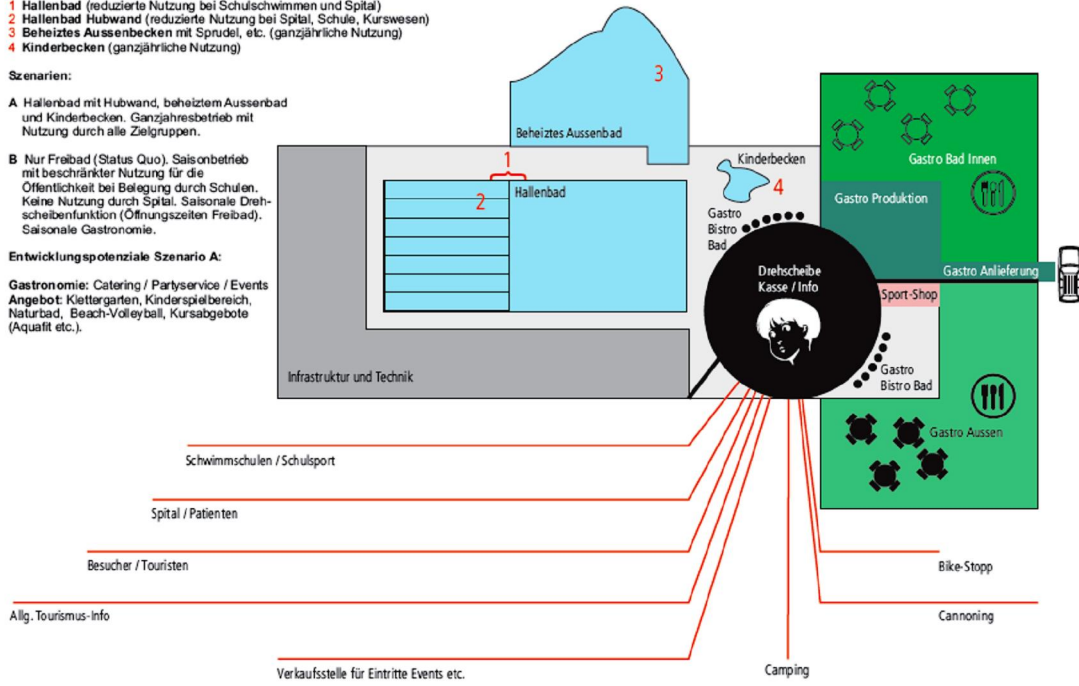
Szenarien:

A Hallenbad mit Hubwand, beheiztem Aussenbad und Kinderbecken. Ganzjahresbetrieb mit Nutzung durch alle Zielgruppen.

B Nur Freibad (Status Quo). Saisonbetrieb mit beschränkter Nutzung für die Öffentlichkeit bei Belegung durch Schulen. Keine Nutzung durch Spital. Saisonale Drehscheibenfunktion (Öffnungszeiten Freibad). Saisonale Gastronomie.

Entwicklungspotenziale Szenario A:

Gastronomie: Catering / Partyservice / Events
 Angebot: Klettergarten, Kinderspielbereich, Naturbad, Beach-Volleyball, Kursangebote (Aquatit etc.).



3.5 Contatto con il signor Galli, reparto campeggi TCS

Approccio iniziale	<p>Il primo contatto con il signor Galli agli inizi del 2013 è stato promettente, in particolare perché</p> <ul style="list-style-type: none">- l'area rispettivamente la zona prevista per il campeggio erano ritenute molto interessanti;- si riconosceva che si sarebbero potute sviluppare sinergie particolarmente importanti con l'infrastruttura balneare (solo nel caso si fosse trattato però di una struttura coperta).
Situazione contingente TCS	<p>Per una situazione contingente al TCS, in seguito ad una valutazione interna, il TCS giungeva nel corso del 2013 alle seguenti decisioni:</p> <ul style="list-style-type: none">- di adottare una nuova prassi molto restrittiva nell'ambito "campeggi", e di conseguenza- al momento il signor Galli non intravedeva più alcuna possibilità per un'entrata in materia.
Raccomandazioni	<p>Sulla base della sua esperienza, il signor Galli consiglia:</p> <ul style="list-style-type: none">- un investimento iniziale modesto per l'infrastrutturazione di un'area di sosta per camper (stile "Area Camper Tamaro")- di prevedere la possibilità di espandere in seguito l'area, a dipendenza dell'affluenza. <p>Il signor Galli non ha escluso a priori di "rientrare in materia" più in là nel tempo.</p>

4 Modello imprenditoriale - ipotesi di lavoro

4.1 Ipotesi di lavoro

Considerazioni di carattere economico "esclusivamente" per l'infrastruttura balneare

Le considerazioni di carattere economico-finanziario dei capitoli 4, 5 e 6 si orientano essenzialmente alla **variante 2** formulata nel primo rapporto preliminare, e cioè alla trasformazione in forma di totale rinnovamento della struttura balneare esistente in una piscina coperta, fruibile tutto l'anno. Questo preciso indirizzo è stato abbozzato in funzione delle necessità e dei potenziali identificati durante la fase I e discussi nei colloqui della fase II. I risultati economici della variante 2 vengono confrontati nel cap. 6.3 con i risultati che si otterrebbero con la variante 1 (piscina aperta). La **variante 2** qui proposta contiene degli elementi che nel primo rapporto preliminare erano stati considerati per la variante 4.

Riqualifica integrale della zona

L'orientamento verso una piscina coperta prende la mossa dalle discussioni intercorse fra gli autori del presente studio, i responsabili del Comune di Cevio, i responsabili della Scuola Media di Cevio (SMC) e i responsabili delle infrastrutture del Dipartimento dell'Educazione, della Cultura e dello Sport del Canton Ticino (DECS). Risulta infatti la possibilità di una sinergia: il DECS sta valutando se investire nell'infrastruttura balneare presso la SMC, o se cercare delle alternative. Un'alternativa potrebbe essere una compartecipazione al progetto di Bignasco. Il presente modello imprenditoriale valuta i benefici di una tale compartecipazione, assumendo che questa si articoli in un contributo iniziale all'investimento e in un contributo annuale commisurato all'utilizzo dell'infrastruttura balneare.

Oltre alla "piscina", che risulta essere in ogni caso l'elemento centrale e preponderante da un punto di vista economico/finanziario, per il progetto sono state formulate tutta una serie d'ipotesi volte a "integrare" la struttura balneare in un complesso d'interventi di riqualifica integrale della zona.

L'idea di "integrare" la piscina in un complesso d'interventi rimane valido

Al momento della realizzazione quindi, come anche proposto dagli esperti, si promuoverà un discorso di realizzazione più ampio, comprendente in particolare i seguenti tre elementi (in ampia parte molto collegati fra di loro):

- L'allestimento di un'area di sosta per camper, stile "Camper Area Tamaro" (www.camperareatamaro.ch), attrezzata unicamente di servizi base.
- La sistemazione dell'intera area dedicata alla pratica sportiva per un suo uso pragmatico, multifunzionale e con costi minimi (con l'allestimento di alcuni "campetti" per la pratica di vari sport come il beach-volley, tennis, basket, mini campo da calcio, ecc.).
- L'integrazione nel complesso della piscina di quegli elementi di supporto necessario per aumentare la funzionalità e l'attrattiva dell'area di sosta camper. Si vuole favorire la pratica dei differenti sport sull'area a loro dedicata e favorire, se necessario, altre attività affini quali p.es. le attività legate alla ciclopista o al canyoning.

Possibili benefici in termini di frequenza dati da una sistemazione ottimale dell'area

L'ipotesi di lavoro parte dal presupposto che i tre elementi appena citati, in fase operativa, avranno un impatto economico relativamente contenuto. D'altra parte è innegabile che per questi tre elementi vi saranno dei costi di realizzazione anche di una certa importanza in particolare per la realizzazione dell'area di sosta e per la sistemazione dell'area per le pratiche sportive. La realizzazione di questi elementi potrà però essere contenuta e calibrata in funzione della disponibilità finanziaria del Comune, di contributi da terzi ed eventualmente di investimenti privati. Nella fase operativa si prevedono invece dei costi contenuti, coperti dalle tasse d'utilizzo.

Approfondimento per l'area camper

Il capitolo 7 del presente rapporto è stato dedicato ad alcuni ragionamenti più approfonditi sull'area di sosta per camper.

Benefici derivanti da un utilizzo ottimale dell'area

Indirettamente si potrebbe presupporre una frequenza maggiore per la struttura balneare; questa andrebbe a migliorare le previsioni economiche esposte qui di seguito. Per prudenza le previsioni seguenti non includono tuttavia eventuali benefici in termini di frequenza generati da una sistemazione ottimale di tutta l'area.

Ipotesi, varianti e scenari futuri

Qui di seguito si presentano le analisi economiche per le diverse possibilità di realizzazione (ipotesi) e di finanziamento (varianti) combinate con possibili scenari di entrate future. Nel testo sono rappresentate solo le varianti ritenute più sensate in combinazione con gli scenari più realistici. La raccolta completa delle ipotesi e delle varianti è riportata nell'annesso (capitolo 11).

4.2 Parametri per i ricavi

Elementi che generano i ricavi

Le fonti di ricavo per la piscina coperta sono le entrate, gli utilizzi "fissi" dell'infrastruttura e le offerte accessorie e sponsorizzazioni (Tabella 2). I dati nella Tabella 2 sono rappresentati per due scenari ritenuti realistici:

Real Case (-): il primo, prevede dei ricavi realistici ma in più punti limitati da cause contingenti (p.es. meno giornate di bel tempo, meno abbonamenti ecc.);

Real Case (+): il secondo, prevede dei ricavi leggermente più elevati, tuttavia sempre ancora in ordini di grandezza ragionevoli per il contesto di cui stiamo parlando.

Gli altri scenari sono consultabili nell'annesso (Tabella 20).

Tabella 2: Parametri sui ricavi, piscina coperta

	Real Case (-)	Real Case (+)	Commenti
Ricavi da entrate			
Giorni d'apertura estivi	90	90	
WE estivi	12	12	Numero di entrate maggiore nei WE rispetto ai giorni feriali
Giornate estive con brutto tempo	30	25	Provocano una riduzione del numero di entrate
Giorni d'apertura invernali	240	240	
WE invernali	35	35	Numero di entrate maggiore nei WE rispetto ai giorni feriali
Bambini con "abbonamento"	200	300	Bambini valmaggessi 6-16 circa 600
Numero entrate bambini estive	680	730	10 bambini giorni feriali, 20 bambini WE (senza abb)
Numero entrate adulti estive	7'500	8'500	Entrate estate 2013: 8629
Numero entrate adulti invernali	8'700	8'700	Feriali: 10 (utilizzo tempi marginali) WE: 100
Numero abbonamenti adulti ("sostenitori")	50	70	
Entrate (CHF) da abbonamenti	35'000	51'000	Bambini: CHF 100, Adulti: CHF 300
Entrate (CHF) estive	70'900	80'150	Bambini: CHF 5, Adulti: CHF 9
Entrate (CHF) resto della stagione	78'300	78'300	Bambini: CHF 5, Adulti: CHF 9
Ricavi da entrate (CHF)	184'200	209'450	
Ricavi da utilizzi "fissi" della infrastruttura			
Settimane di scuola	36	36	
Settimane per altri utilizzi	40	40	
Ipotesi utilizzo centro sociosanitario	24	36	Numero mezze giornate per anno
Ipotesi utilizzo scuola	108	144	Numero mezze giornate per anno
Ipotesi utilizzo società sportive	40	80	Numero blocchi di 2 ore per anno
Entrate per utilizzi "fissi" (scuola)	54'000	72'000	CHF 500 per mezza giornata*
Entrate per utilizzi "fissi" (centro sociosanitario)	14'400	21'600	CHF 600 per mezza giornata**
Entrate per utilizzi "fissi" (società)	4'000	8'000	CHF 200 per società sportive***
Ricavi per utilizzi fissi (CHF)	72'400	101'600	
Altri ricavi			
Ricavi lordi ristorante/bar/buvette (ipotesi)	200'000	300'000	Ipotesi ricavi lordi, apertura su tutto l'anno
Ricavi dalla locazione del ristorante/buvette	30'000	38'000	Suddivisione in parte "fissa" e parte "variabile"****
Ricavi da sponsorizzazioni		10'000	Ipotesi
Ricavi accessori (CHF)	30'000	48'000	
Totale ricavi			
Ricavi da entrate	184'200	209'450	
Ricavi da utilizzi "fissi"	72'400	101'600	
Altri ricavi	30'000	48'000	
Totale ricavi	286'600	359'050	

Note

* per le scuole: media CHF 520 e CHF 480 a dipendenza del contributo ai costi di realizzazione del DECS

** per il centro sociosanitario: prezzo di favore - in realtà dovrebbe essere CHF 700

*** Da prevedere una deduzione lineare per ogni membro che dispone di un abbonamento

**** Per esempio CHF 2'500 / mese; 8% dei ricavi lordi a partire da CHF 200'000 di ricavi lordi (Worst Case: CHF 1250/mese)

Il contributo alla copertura dei costi fissi per l'utilizzo della struttura da parte delle scuole e del centro sociosanitario è stata calcolata in base alla partecipazione delle istituzioni ai costi di realizzazione (vedi Tabella 8).

Più della metà dei ricavi proviene dalle entrate; il numero di entrate è da ritenersi ragionevole, anche se presuppone un certo attaccamento all'infrastruttura da parte della popolazione locale (p.es. attraverso l'acquisto di abbonamenti). Le fonti accessorie come la locazione per il ristorante e la sponsorizzazione ricoprono solo il 10% dei ricavi. Questa porzione è maggiore nello scenario positivo rispetto a quello negativo. Lo scenario migliore, oltre che cifre più elevate in ogni categoria, prevede un peso lievemente minore delle entrate dirette rispetto alle altre fonti di ricavo.

4.3 Parametri per i costi

Principali posizioni di costo

Le principali posizioni di costo comprendono i costi aziendali, per il personale, per l'acqua e l'energia, i costi del capitale investito e i costi per la manutenzione (manutenzione, rimessa a nuovo e ammortamenti). Queste cinque posizioni di costo sono presentate qui di seguito suddivise in quattro tabelle. La Tabella 3 riporta i costi aziendali, per il personale e per l'acqua e l'energia. La Tabella 4 e la Tabella 5 servono a spiegare la composizione dei costi del capitale investito, riportati nella Tabella 6. Quest'ultima riassume tutte le posizioni di costo.

I costi aziendali, per il personale e per l'acqua e l'energia (riportati nella Tabella 3) sono identici per qualsiasi scenario futuro, ipotesi di realizzazione o variante d'investimento. I costi del personale sono stati calcolati per 2 equivalenti a tempo pieno (ETP) sommati ai costi per la direzione.

Tabella 3: Costi aziendali, per il personale e per l'acqua e l'energia, piscina coperta

		Commenti
Costi aziendali		
Acquisti merci	20'000	Materiale di consumo
Acquisti di altre prestazioni	10'000	Consulenze varie, marketing
Totale costi aziendali	30'000	
Costi per il personale		
Addetti	160'000	CHF 80'000 per 2 ETP
Direzione	40'000	Pauschale CHF 40'000
Totale costi personale	200'000	
Acqua ed energia		
Energia (riscaldamento)	50'000	Dati tratti dal compendio De Carli (e verificati con i dati Rütter)
Elettricità	40'000	Dati tratti dal compendio De Carli (e verificati con i dati Rütter)
Acqua (qualità)	20'000	Dati tratti dal compendio De Carli (e verificati con i dati Rütter)
Totale costi acqua ed energia	110'000	

Costi di realizzazione

Per fornire una visione chiara sui costi del capitale investito, è necessaria una riflessione preliminare sui costi di realizzazione della struttura.

I costi di realizzazione sono stati calcolati per diverse ipotesi, le più realistiche sono riportate nella Tabella 4 (le altre sono consultabili nell'annesso, Tabella 21). L'ipotesi II si riferisce alla variante base 2.6 del "Compendio" De-Carli (riassunto nella Tabella 1 del presente testo); l'ipotesi III aggiunge alcuni accorgimenti particolari (moduli "accessori" 2.3 del "Compendio" De-Carli, Tabella 1) come un accesso speciale per persone portatrici di handicap o un sistema di regolazione dell'altezza dell'acqua, considerati a CHF 200'000. Ulteriori varianti sono consultabili nell'annesso.

Tabella 4: Costi di realizzazione, piscina coperta

	Ipotesi II Costi De Carli	Ipotesi III Costi De Carli con accorgimenti particolari	Commenti
Costi di realizzazione			
Impiantistica	1'600'000	1'600'000	
Edilizia	3'800'000	3'800'000	Qualità estetica: ipotesi aumento costi da verificare
Accorgimenti particolari		200'000	p.es. accesso per portatori di handicap, altezza variabile
Totale costi investimento	5'400'000	5'600'000	Valore degli immobili a risanamento completato

Varianti di finanziamento

All'analisi dei costi di realizzazione sono in seguito state associate quattro varianti di finanziamento, di cui tre sono espone nella Tabella 5 (un'ulteriore variante è consultabile nell'annesso, Tabella 22). La prima variante di finanziamento è stata calcolata sulla base dell'ipotesi di realizzazione II (Costi De-Carli), mentre le altre varianti di finanziamento si basano sull'ipotesi III (Costi De Carli con accorgimenti particolari).

La prima variante considera esclusivamente il capitale à fonds perdu, presente in tutte le varianti, affiancato da un prestito commerciale. La seconda variante non è rappresentata nella Tabella 5. Nella terza variante è stata fatta l'aggiunta di un prestito a tassi agevolati e la quarta variante si distingue dalla terza per un finanziamento più importante da parte del DECS.

Nell'ultima riga della tabella è riportato l'onere finanziario (costo del capitale) annuo per ogni variante, ripreso nuovamente nella Tabella 6.

Tabella 5: Varianti di finanziamento, piscina coperta

	Variante 1 (base di confronto) Finanziamento ipotecario	Variante 3 Contributo DECS Tassi agevolati	Variante 4 Contributo DECS maggiore Tassi agevolati	Commenti
Costi di realizzazione	Ipotesi II	Ipotesi III	Ipotesi III	
Costi di realizzazione				
Impiantistica	1'600'000	1'600'000	1'600'000	
Edilizia	3'800'000	3'800'000	3'800'000	
Accorgimenti particolari	0	200'000	200'000	p.es. accesso per portatori di handicap, altezza variabile
Totale costi investimento	5'400'000	5'600'000	5'600'000	
Ipotesi di finanziamento				
Capitale proprio o à fonds perdu	1'000'000	1'000'000	1'000'000	Comuni, Fondazioni, Fondo Lotteria, ecc
Fondazione specifiche	0	200'000	200'000	Ipotesi
Contributo DECS	0	2'500'000	3'000'000	Ipotesi
Prestito commerciale	4'400'000	1'200'000	700'000	Ipotesi
Prestito a tassi agevolati	0	700'000	700'000	Ipotesi
Parametri costi del capitale				
Interessi ipotecari (%)	4.5%	4.5%	4.5%	
Interessi agevolati (%)	1.0%	1.0%	1.0%	
Servizio interessi ipotecari	198'000	54'000	31'500	
Servizio interessi agevolati	0	7'000	7'000	
Rimborsi (ipoteca 1. rango)	44'000	12'000	7'000	
Rimborsi (prestiti agevolati)	0	35'000	35'000	
Onere finanziario annuo (capitale)	242'000	108'000	80'500	

Parametri costi

Nella Tabella 6 sono raggruppate le principali posizioni di costo: i costi aziendali, per il personale e per l'acqua e l'energia (dettagli nella Tabella 3), i costi del capitale investito (dettagli nella Tabella 4 e Tabella 5) e i costi per la manutenzione. Le ipotesi di realizzazione e le varianti di finanziamento si riferiscono alle ipotesi rappresentate nella Tabella 4 e alle varianti analizzate nella Tabella 5.

Tabella 6: Panoramica sulle principali posizioni di costo, piscina coperta

Modello	Modello BASE (base di confronto) Costi De Carli, Finanziamento ipotecario	Modello MEDIO Costi De Carli con accorgimenti, contributo DECS	Modello MEDIO Costi De Carli con accorgimenti, contributo DECS maggiore	Commenti
Costi di realizzazione	Ipotesi II	Ipotesi III	Ipotesi III	
Variante di finanziamento	Variante 1	Variante 3	Variante 4	
Costi del capitale investito				
Servizio interessi ipotecari	198'000	54'000	31'500	
Servizio interessi agevolati	0	7'000	7'000	
Rimborsi (ipoteca 1. rango)	44'000	12'000	7'000	
Rimborsi (prestiti agevolati)	0	35'000	35'000	
Onere finanziario annuo (capitale)	242'000	108'000	80'500	
Manutenzione/ "ripristino" /amm.				
Spese di manutenzione**	54'000	56'000	56'000	De Carli: CHF 16'000; oppure 1% dell'investimento totale Dati non disponibili; nell'ambito turistico queste spese equivalgono spesso alle spese di manutenzione
Spese di rimessa a nuovo***	54'000	56'000	56'000	Ammortamenti delle attrezzature e delle parti edili lineare
Calcolo ammortamenti lineari ****	258'667	272'000	272'000	

Note

** Classiche spese di manutenzione, piccole riparazioni

*** Restauri importanti (anche attrezzatura), ciclici, trasformati in annuità

**** Ammortamenti contabili: per attrezzature 15 anni, per parti edili 25 anni

4.4 Verifica delle ipotesi di costo con i dati tratti dallo studio Rütter&Partner

Verifica delle ipotesi per il Centro di Bignasco sulla base di dati tratti dallo Studio di Rütter&Partner

Come preannunciato nel capitolo 3.3, il confronto tra i valori tratti dallo studio di Rütter&Partner, altri valori ricevuti direttamente dal Dr. Christian Höchli, autore dello studio di Rütter&Partner, e i dati calcolati per la struttura di Bignasco dallo Studio De-Carli è rappresentato nella Tabella 7. Dal confronto dei valori è possibile trarre qualche riflessione approssimativa.

Gli ordini di grandezza dei valori presenti nel "Compendio" De-Carli sono da collocare fra i dati che riportano i minimi e la media reale statistica tratta dalla pubblicazione dello Studio Rütter&Partner; il confronto va

Differenze per i costi dell'acqua e dell'energia

completato considerando anche i dati particolareggiati ricevuti dal Dr. Christian Höchli.

Un valore che salta all'occhio è il costo dell'acqua e l'energia (in particolare modo l'energia impiegata per il riscaldamento), considerato più alto per la struttura in progetto rispetto ai dati di confronto, soprattutto quelli riguardanti le strutture "minime" (Rütter&Partner) e "molto piccole" (Dr.Höchli).

Stima di valori "realisticamente alti" per quanto riguarda i costi e "prudenzialmente bassi" per quanto riguarda i ricavi

Il confronto dei costi e ricavi tra la struttura in progetto e quelle analizzate da Rütter&Partner è brevemente descritto qui di seguito:

- Strutture di media grandezza: i costi sono paragonabili mentre per i ricavi della struttura in progetto sono stati assunti valori più bassi;
- Strutture di minima grandezza: per i costi (soprattutto i costi per il riscaldamento) sono stati considerati valori superiori rispetto ai dati rilevati da Rütter&Partner. Infatti, alla luce delle incidazioni tratte dal "Compendio De-Carli", i valori raccolti dallo studio Rütter&Partner appaiono molto ottimistici. Inserendo nei calcoli delle cifre più consistenti, si ritiene che potranno essere evitate in seguito delle spiacevoli sorprese in merito ai costi riguardanti questo ambito. Per le entrate ci si muove invece nell'ambito dei minimi con CHF 286'600 (variante "Real case (-)") che si compongono da CHF 184'200 di entrate dirette (paragonabili ai dati Rütter&Partner), CHF 72'400 da utilizzi fissi e da CHF 30'000 provenienti da altri ricavi.

Prudenziale conferma degli ordini di grandezza

Pur considerando i limiti di una "trascrizione lineare" di dati raccolti in altre realtà, il confronto evidenzia una buona corrispondenza con gli ordini di grandezza presupposti, in particolare per i costi.

Tabella 7: Confronto studio Rütter&Partner, dati ricevuti dal Dr. C. Höchli e i dati tratti dal "Compendio" De-Carli per la piscina coperta di Bignasco

	Studio Rütter & Partner			Dati Dr. Höchli		Bignasco	
	N	Media	Minimo	Massimo	str. piccola		str. molto p.
Ricavi							
Costi di realizzazione						Real Case (-)	
Variante di finanziamento						Ipotesi III	
Dati strutturali						Variante 3	
Superficie struttura	12	1'039	650	1'800	1200	710	810
Superficie acqua (m2)	12	463	270	795	375	275	250
Camminamenti ecc.	12	576	181	1'387	825	435	560
Impiegati (ETP)	12	4.1	2	7.4	4.1	2.5	2.5
Costi totali (CHF)							
Costi totali (CHF)	6	678'627	295'039	1'231'661	563'980	295'039	560'000*
Costi							
Costi operativi (CHF)	12	672'591	234'594	1'109'806	523'000	250'707	394'000
Costi per il personale (CHF)	12	373'210	131'830	622'521	310'000	154'429	200'000
Costi aziendali e manutenzione (CHF)	12	163'949	47'068	274'392	93'000	64'470	84'000
Acqua ed energia (CHF)	12	135'433	31'808	231'037	120'000	31'808	110'000
Energia (riscaldamento) (CHF)	12	59'053	13'359	137'056	50'400	13'359	50'000
Elettricità (CHF)	12	56'371	12'087	152'138	45'600	12'087	40'000
Acqua (CHF)	12	27'667	6'362	62'836	24'000	6'362	20'000
Entrate							
Entrate (CHF)	6	522'613	166'856	753'750			286'600**
Indicatori							
Costi del personale per ETP	12	91'046	61'772	129'581	75'610	61'772	80'000

Note

*con costi del capitale e ammortamenti

**con entrate DECS (senza DECS: 184'200)

N=numero di strutture esaminate

5 Risultati

5.1 Tipologia delle analisi rispettivamente dei risultati

Analisi di quattro ipotesi di realizzazione

Nel presente studio sono state considerate quattro ipotesi di realizzazione delle quali due sono riportate nel testo (le altre due sono consultabili nell'allegato):

- Ipotesi II: corrisponde alla variante base 2.6 secondo la numerazione presente nel "Compendio" De-Carli; una piscina coperta con infrastrutture semplici;
- Ipotesi III: corrisponde all'ipotesi II con l'aggiunta dei moduli "accessori" 2.3 del "Compendio" De-Carli; una piscina coperta dotata di infrastrutture particolari (accesso apposito per persone portatrici di handicap o un sistema di regolazione dell'altezza dell'acqua, ecc.) per un costo di CHF 200'000.

Analisi di quattro varianti di finanziamento

Per ogni ipotesi di realizzazione sono state considerate quattro varianti di finanziamento, delle quali tre sono riportate nel testo (la quarta variante di finanziamento, originariamente indicata quale "variante di finanziamento 2" è consultabile nell'annesso):

- Variante di finanziamento 1: una parte dei costi è coperta da un capitale à fonds perdu e una parte da un prestito commerciale;
- Variante di finanziamento 3: oltre al capitale à fonds perdu e al prestito commerciale, i costi sono suddivisi anche su un prestito a tassi agevolati e su un contributo da parte del DECS;
- Variante di finanziamento 4: in questa variante il contributo del DECS è più grande, mentre il prestito commerciale e il prestito a tassi agevolati sono più limitati.

"Real Case (+)" e "Real Case (-)"

La distinzione "Real Case (+)" e "Real Case (-)" riguarda lo scenario di ricavo futuro. Per le analisi si distinguono una situazione "realistica-positiva" ("Real Case (+)") e una situazione "realistica-negativa" ("Real Case (-)"). Nella situazione positiva i ricavi totali sono superiori del 20% rispetto alla situazione negativa.

5.2 La simulazione dei costi e dei ricavi

Metro di valutazione

In una simulazione dei costi e dei ricavi si verificano i risultati ottenuti per il "cash flow operativo" e per il risultato d'esercizio finale; più alti sono i valori e più redditizio risulta il progetto. Per progetti d'investimento riguardanti una piscina, l'obiettivo si sposta sul "contenimento" del deficit annuale; anche lo studio Rütter&Partner indica, infatti, che per una piscina non si può mirare a un obiettivo di pareggio.

Osservazioni in merito ai risultati

I risultati della simulazione dei costi e dei ricavi per un anno di attività della piscina coperta sono rappresentati nella Tabella 8. I risultati evidenziano quanto segue:

- Come previsto, nessuna delle varianti calcolate porta a risultati d'esercizio positivi. Considerando però il cash flow aziendale, e presupponendo che per una decisione d'investimento favorevole questo valore non può essere smisuratamente negativo, i risultati lasciano presupporre margini per un'entrata in materia.
- Per garantire il funzionamento a lungo termine dell'infrastruttura, le spese "cicliche" per la rimessa a nuovo vanno tuttavia necessariamente considerate. Il capitale richiesto per gli interventi di ristrutturazione importanti ("ciclici") può essere raccolto annualmente da diversi contributori e accumulato fino al momento di bisogno. Alternativamente, in accordo con i contributori, può essere raccolto nel momento in cui lo stato delle infrastrutture lo richiede.
- Il confronto delle varianti mostra che la variante 1 (modello base di confronto, senza aiuti finanziari da parte del DECS), rispetto alle altre varianti descritte nella Tabella 8, implica un onere finanziario annuo sensibilmente più elevato. Risulta quindi evidente l'importanza delle decisioni che prenderà il DECS per onorare l'impegno di fondo preso in merito alla necessità di disporre di una struttura balneare in Vallemaggia.

Costi da coprire annualmente: circa CHF 150'000 – 200'000

In sostanza, presupponendo una compartecipazione importante da parte del DECS, agli enti locali (Comune di Cevio, altri Comuni del comprensorio), rimarrebbe un onere annuo di circa CHF 150'000 – 200'000 da coprire.

Tabella 8: Simulazione dei costi e dei ricavi, piscina coperta

Modello	Modello BASE (base di confronto) Costi De Carli, Finanziamento ipotecario	Modello MEDIO Costi De Carli con accorgimenti, contributo DECS	Modello MEDIO Costi De Carli con accorgimenti, contributo DECS	Modello MEDIO Costi De Carli con accorgimenti, contributo DECS maggiore
Ricavi	Real case (-)	Real case (-)	Real case (+)	Real case (-)
Costi di realizzazione	Ipotesi II	Ipotesi III	Ipotesi III	Ipotesi III
Variante di finanziamento	Variante 1	Variante 3	Variante 3	Variante 4
Ricavi				
Ricavi da entrate	184'200	184'200	209'450	184'200
Ricavi da utilizzi "fissi"	72'400	72'400	101'600	72'400
Altri ricavi	30'000	30'000	48'000	30'000
Totale ricavi	286'600	286'600	359'050	286'600
Costi				
Acquisti merce	20'000	20'000	20'000	20'000
Acquisti di altre prestazioni	10'000	10'000	10'000	10'000
Risultato lordo I	256'600	256'600	329'050	256'600
Costi del personale*	160'000	160'000	160'000	160'000
Risultato lordo II	96'600	96'600	169'050	96'600
Acqua ed energia	110'000	110'000	110'000	110'000
Risultato d'esercizio I	-13'400	-13'400	59'050	-13'400
Costi di direzione	40'000	40'000	40'000	40'000
Risultato d'esercizio II	-53'400	-53'400	19'050	-53'400
Costi per il mantenimento stato (manutenzione)**	54'000	56'000	56'000	56'000
Gross Operation Profit (Utile lordo)***	-107'400	-109'400	-36'950	-109'400
Onere finanziario annuo (capitale)	242'000	108'000	108'000	80'500
Altri costi finanziari, tasse	0	0	0	0
Cash flow operativo	-349'400	-217'400	-144'950	-189'900
Ricavi straordinari	0	0	0	0
Costi straordinari	0	0	0	0
Cash flow aziendale	-349'400	-217'400	-144'950	-189'900
Spese "cicliche" rimessa a nuovo	54'000	56'000	56'000	56'000
Imposte	0	0	0	0
Risultato d'esercizio finale	-403'400	-273'400	-200'950	-245'900
Costi totali				
Costi totali senza "rimessa a nuovo"	636'000	504'000	504'000	476'500
Costi totali con "rimessa a nuovo"	690'000	560'000	560'000	532'500
Costi totale senza "rimessa a nuovo e senza personale"	476'000	344'000	344'000	316'500
Costi per giorno				
Costi per giorno (con "rimessa a nuovo")	2'091	1'697	1'697	1'614
Costi per giorno (senza personale e senza "rimessa a nuovo")	1'442	1'042	1'042	959
Costi per giorno (senza personale e senza "rimessa a nuovo")	1'442			

Note

* 2 ETP

** Classiche spese di manutenzione, piccole riparazioni

*** Gross Operation Profit (Utile lordo) = EBITDA

6 Valutazione dell'ipotesi "piscina aperta"

6.1 Ipotesi di lavoro

Opzione piscina aperta	Per l'opzione della piscina aperta sono stati fatti gli stessi ragionamenti come per la piscina coperta. Una raccolta completa dei calcoli è consultabile nell'annesso.
Ipotesi, varianti e scenari futuri	Anche per il caso della piscina aperta sono state considerate diverse possibilità di realizzazione (ipotesi) e di finanziamento (varianti) combinate con possibili scenari di entrate future. Come per la piscina coperta, nel testo sono rappresentate solo le varianti ritenute più sensate in combinazione con gli scenari più realistici. La raccolta completa delle ipotesi e delle varianti è riportata nell'annesso.

6.2 Parametri per i ricavi e per i costi

Parametri ricavi	Per la piscina aperta i ricavi sono composti dalle entrate e dalle offerte accessorie e sponsorizzazioni. Rispetto al caso della piscina coperta cadono i ricavi dagli utilizzi "fissi" (scuole, centro sociosanitario, società). Anche in questo caso sono stati analizzati quattro possibili scenari futuri, due dei quali sono riportati nella Tabella 9 (gli altri due sono consultabili nell'annesso, Tabella 23). Come per la piscina coperta, anche nel caso della piscina aperta la maggior parte dei ricavi proviene dalle entrate, che in assenza dei ricavi "fissi" assumono un'importanza ancora più grande, mentre le fonti accessorie come la locazione per il ristorante e la sponsorizzazione ricoprono solo l'8% (per lo scenario Real Case (-)), rispettivamente il 17% (per lo scenario Real Case (+)) dei ricavi totali.
-------------------------	--

Tabella 9: Parametri sui ricavi, piscina aperta

	Real Case (-)	Real Case (+)	Commenti
Ricavi da entrate			
Giorni d'apertura estivi	90	90	
WE estivi	12	12	Numero di entrate maggiore nei WE rispetto ai giorni feriali
Giornate estive con brutto tempo	30	25	Provocano una riduzione del numero di entrate
Bambini con "abbonamento"	150	200	Bambini valmaggesei 6-16 circa 600
Numero entrate bambini estive	680	730	10 bambini giorni feriali, 20 bambini WE (senza abb)
Numero entrate adulti estive	7'500	8'500	Entrate estate 2013: 8629
Numero abbonamenti adulti ("sostenitori")	50	70	
Entrate (CHF) da abbonamenti	17'500	24'000	Bambini: CHF 50, Adulti: CHF 200
Entrate (CHF) estive	55'220	62'420	Bambini: CHF 4, Adulti: CHF 7
Ricavi da entrate (CHF)	72'720	86'420	
Altri ricavi			
Ricavi lordi ristorante/bar/buvette (ipotesi)	60'000	80'000	
Ricavi dalla locazione del ristorante/buvette	6'600	8'200	suddivisione in parte "fissa" e parte "variabile"*
Ricavi da sponsorizzazioni		10'000	Ipotesi
Ricavi accessori (CHF)	6'600	18'200	
Totale ricavi			
Ricavi da entrate	72'720	86'420	
Altri ricavi	6'600	18'200	
Totale ricavi	79'320	104'620	

Note

* Per esempio CHF 2'000 / mese; 8% dei ricavi lordi a partire da CHF 40'000 di ricavi lordi

Parametri costi Come per la piscina coperta, le principali posizioni di costo sono i costi aziendali, i costi per il personale, per l'acqua e l'energia, i costi per il capitale investito e per la manutenzione (manutenzione, rimessa a nuovo e ammortamenti; panoramica sui costi nella Tabella 10).

I costi aziendali, per il personale e per l'acqua e l'energia, anche per la piscina aperta sono identici per qualsiasi scenario futuro, ipotesi di realizzazione o variante di finanziamento. I costi del personale sono stati previsti per 2 ETP per 4 mesi e un ETP per 6 mesi.

Costi di realizzazione I costi di realizzazione sono stati calcolati per quattro ipotesi di realizzazione, due delle quali sono riportate nella Tabella 10: una particolarmente modesta (ipotesi A), l'altra rispettando i valori riportati nel "compendio De-Carli" (ipotesi B) (le altre due sono consultabili nell'annesso, Tabella 24).

Variante di finanziamento

All'analisi dei costi di realizzazione sono in seguito state associate tre varianti di finanziamento, rappresentate dettagliatamente nella Tabella 25 dell'annesso e considerate nella tabella riassuntiva dei costi (Tabella 10). La variante a comprende un finanziamento ipotecario, la variante b comprende un finanziamento ipotecario minore dato dall'abbinamento a dei costi di realizzazione più bassi, la variante c comprende un maggior finanziamento à fonds perdu.

Tabella 10: Panoramica sulle principali posizioni di costo, piscina aperta

Modello	Modello BASE (base di confronto) Costi De Carli Finanziamento ipotecario	Modello MODESTO Costi realizzazione modesti Finanziamento ipotecario	Modello MODESTO Costi realizzazione modesti Contributi à fonds perdu maggiori	Commenti
Costi di realizzazione Variante di finanziamento	Ipotesi B Variante a	Ipotesi A Variante b	Ipotesi A Variante c	
Costi del capitale investito				
Servizio interessi ipotecari	135'000	90'000	45'000	
Servizio interessi agevolati	0	0	5'000	
Rimborsi (ipoteca 1. rango)	30'000	20'000	10'000	
Rimborsi (prestiti agevolati)	0	0	25'000	
Onere finanziario annuo (capitale)	165'000	110'000	85'000	
Manutenzione/"ripristino"/amm.				
Spese di manutenzione**	40'000	30'000	30'000	De Carli: CHF 8'000; oppure 1% dell'investimento totale
Spese di rimessa a nuovo***	40'000	30'000	30'000	Dati non disponibili; nell'ambito turistico queste spese equivalgono spesso alle spese di manutenzione
Calcolo ammortamenti lineari ****	189'333	146'667	146'667	Ammortamenti delle attrezzature e delle parti edili lineare

Note

** Classiche spese di manutenzione, piccole riparazioni

*** Restauri importanti (anche attrezzatura), ciclici, trasformati in annuità

**** Ammortamenti contabili: per attrezzature 15 anni, per parti edili 25 anni

6.3 La simulazione dei costi e dei ricavi

Osservazioni in merito ai risultati

I risultati della simulazione dei costi e dei ricavi per un anno di attività della piscina aperta sono rappresentati nella Tabella 11. I risultati evidenziano quanto segue:

- I risultati d'esercizio sono paragonabili a quelli per la piscina coperta; per nessuna delle varianti si raggiungono risultati positivi.
- I costi totali per la piscina aperta appaiono più bassi rispetto a quelli per la piscina coperta. Considerato il numero di giorni d'apertura minore a causa della stagionalità e della meteo-dipendenza, i costi per giorno d'apertura per la piscina aperta superano tuttavia nettamente quelli per la piscina coperta.
- Per la piscina aperta viene meno l'interesse da parte del DECS e quindi cade un contribuente fondamentale.
- Paragonato ai costi, lievemente maggiori per la piscina coperta, la realizzazione di quest'ultima apporta un beneficio nettamente maggiore (periodo di apertura più lungo, offerta di un'attività alternativa per le giornate di brutto tempo, ecc.) rispetto alla realizzazione della piscina aperta.
- Come per la piscina coperta, per garantire il funzionamento a lungo termine dell'infrastruttura, le spese "cicliche" per la rimessa a nuovo andrebbero considerate anche per la piscina aperta. Il capitale richiesto per gli interventi di ristrutturazione importanti ("ciclici") può essere raccolto annualmente da diversi contribuenti e accumulato fino al momento di bisogno. Alternativamente, in accordo con i contribuenti, può essere raccolto nel momento in cui lo stato delle infrastrutture lo richiede.

Tabella 11: Simulazione dei costi e dei ricavi, piscina aperta

Modello	Modello BASE (base di confronto) Costi De Carli Finanziamento ipotecario	Modello MODESTO Costi realizzazione modesti Finanziamento ipotecario	Modello MODESTO Costi realizzazione modesti Contributi à fonds perdu maggiori
Ricavi	Real case (-)	Real case (-)	Real case (+)
Costi di realizzazione	Ipotesi B	Ipotesi A	Ipotesi A
Variante di finanziamento	Variante a	Variante b	Variante c
Ricavi			
Ricavi da entrate	72'720	72'720	86'420
Altri ricavi	6'600	6'600	18'200
Totale ricavi	79'320	79'320	104'620
Costi			
Acquisti merce	10'000	10'000	10'000
Acquisti di altre prestazioni	5'000	5'000	5'000
Risultato lordo I	64'320	64'320	89'620
Costi del personale*	80'000	80'000	80'000
Risultato lordo II	-15'680	-15'680	9'620
Acqua ed energia	50'000	50'000	50'000
Risultato d'esercizio I	-65'680	-65'680	-40'380
Costi di direzione	10'000	10'000	10'000
Risultato d'esercizio II	-75'680	-75'680	-50'380
Costi per il mantenimento stato (manutenzione)**	40'000	30'000	30'000
Gross Operation Profit (Utile lordo)***	-115'680	-105'680	-80'380
Onere finanziario annuo (capitale)	165'000	110'000	85'000
Altri costi finanziari, tasse	0	0	0
Cash flow operativo	-280'680	-215'680	-165'380
Ricavi straordinari	0	0	0
Costi straordinari	0	0	0
Cash flow aziendale	-280'680	-215'680	-165'380
Spese "cicliche" rimessa a nuovo	40'000	30'000	30'000
Imposte	0	0	0
Risultato d'esercizio finale	-320'680	-245'680	-195'380
Costi totali			
Costi totali senza "rimessa a nuovo", con personale	360'000	295'000	270'000
Costi totali con "rimessa a nuovo" e con personale	400'000	325'000	300'000
Costi totale senza "rimessa a nuovo e senza personale"	280'000	215'000	190'000
Costi per giorno			
Costi per giorno (con "rimessa a nuovo")	1'212	985	909
Costi per giorno (senza personale e senza "rimessa a nuovo")	848	652	576

Note

* 1 ETP

** Classiche spese di manutenzione, piccole riparazioni

*** Gross Operation Profit (Utile lordo) = EBITDA

7 Indicazioni di massima sull'area Camper

7.1 Fonte delle indicazioni e dati base

Camper area Tamaro	Per le indicazioni di massima riportate in questa sezione ci siamo potuti orientare ad alcuni dati gentilmente messi a disposizione dai responsabili della "Camper area Tamaro".
Modello di business e dati base	La "Camper area Tamaro" mette a disposizione a un prezzo orario modico 80 piazzuole per camper (solo per camper). L'area è fornita dei servizi essenziali necessari alla sosta dei camper. Il pagamento avviene attraverso una cassa automatica. Il servizio base non necessita quindi sostanzialmente di personale, se si esclude il servizio regolare di manutenzione. La Tabella 12 contiene alcune indicazioni generali sulla "Camper area Tamaro".

Tabella 12: Dati generali sulla "Camper area Tamaro"

Dati generali		
Investimento iniziale	720'000	CHF
Posti	80	piazzuole
Stazionamento massimo	5	giorni
Tariffa base (fino a 2 ore)	10.00	CHF
Supplemento orario (da 3 ore fino a 72 ore)	1.00	CHF/ora
Supplemento orario (da 73 ore fino a 96 ore)	1.50	CHF/ora
Supplemento orario (da 97 ore fino a 120 ore)	2.00	CHF/ora

Fonte: Homepage www.camperareatamaro.ch (14.04.2014)

Risultati economici

I responsabili della "Camper area Tamaro", oltre alle indicazioni generali, ci hanno fornito anche alcune indicazioni riguardanti le entrate generate nei primi due anni di attività (2012 e 2013), i costi operati sostenuti e il risultato. Per motivi di discrezione il presente rapporto non contiene i dettagli fornitici, ma un'indicazione generale sull'EBITDA, in % dell'investimento iniziale. Se necessario possono essere date ulteriori indicazioni a voce.

EBIDTA insufficiente a remunerare il capitale investito

Tabella 13: Risultati economici per l' "Camper area Tamaro", 2012-2013

Risultati economici			
(in % dell'investimento iniziale)	2012	2013	Differenza %
EBITDA	1.7%	2.5%	51.1%

Fonte: responsabili "Camper area Tamaro"

Nei primi due anni di attività, pur considerando un importante incremento dell'EBIDTA, i risultati sono da considerarsi ancora molto modesti. In % dell'investimento fatto, l'EBIDTA conseguito è appena in grado di remunerare il capitale investito (ai tassi d'interesse attuali). Va anche sottolineato che l'EBITDA indicato tiene in considerazione i costi di manutenzione, a cui sono legate delle prestazioni lavorative, ma è conseguito senza che siano considerati altri oneri per il personale. Per la gestione sono tuttavia sicuramente state necessarie alcune ore di coordinazione e di direzione del progetto, alle quali si è sicuramente sopperito con una parte dell'EBIDTA. Tolti anche questi importi, risulta evidente che al momento l'operazione non porta (ancora) a risultati economici soddisfacenti.

7.2 Ipotesi di lavoro per Bignasco

Modello di business

Anche per Bignasco si propone un modello di business simile a quello della "Camper area Tamaro". Sostanzialmente l'area dovrebbe funzionare senza personale permanente. Incarichi specifici dovrebbero coprire il controllo del rispetto delle regole e la manutenzione.

Dati base

L'area sorgerebbe nelle vicinanze della piscina; l'infrastruttura balneare sarebbe concepita in modo da offrire tutta una serie di servizi per gli utenti dell'area camper. L'offerta di questi servizi contribuirebbe ad aumentare i proventi della piscina. Per Bignasco sembra ragionevole un investimento più moderato, con meno posti rispetto all'area camper del Tamaro (vedi tabella seguente).

Tabella 14: Ipotesi per i dati generali sull'area camper

Dati generali		
Investimento iniziale	350'000	CHF
Posti	30	piazzuole
Tariffa base (fino a 2 ore)	10.00	CHF
Supplemento orario (da 3 ore fino a 72 ore)	1.00	CHF/ora
Supplemento orario (da 73 ore fino a 96 ore)	1.50	CHF/ora
Supplemento orario (da 97 ore fino a 120 ore)	2.00	CHF/ora
Supplemento orario (a partire da 121 ore)	5.00	CHF/ora

Fonte: elaborazione propria

Presupposti per il calcolo di alcuni scenari

Senza voler entrare nel dettaglio, qui di seguito si propone un possibile approccio di valutazione sulla fattibilità dell'area camper. Questo approccio presuppone che si definiscano il numero di giorni in cui l'area è aperta, che se ne distingua la qualità (giorni con molta frequenza, giorni con bassa frequenza) e che si facciano delle ipotesi sul numero di camper che usufruirebbero dell'area. Questi elementi sono proposti nelle seguenti tabelle.

Presupposti generali

Tabella 15: presupposti generali e numero di giorni con affluenza

Presupposti	
Durata media posteggio	15 ore
Incasso per Camper	25 CHF
Stagione apertura (aprile-ottobre)	7 mesi
giorni WE alta stagione	12 giorni
giorni WE bassa stagione	48 giorni
giorni feriali alta stagione	60 giorni
giorni feriali bassa stagione	90 giorni

Fonte: elaborazione propria

Presupposti sull'occupazione

Tabella 16: Affluenza di camper

Occupazione (numero camper)	ipotesi "poco"	ipotesi "medio"	ipotesi "alto"
occupazione nei giorni WE di alta stagione	10	15	20
occupazione nei giorni WE in bassa stagione	3	4	5
occupazione nei giorni feriali in alta stagione	8	12	15
occupazione nei giorni feriali in bassa stagione	0	1	3

Fonte: elaborazione propria

Risultati economici a dipendenza del tasso di occupazione

Tabella 17: Affluenza di camper

Risultati economici	ipotesi "poco"	ipotesi "medio"	ipotesi "alto"
Ricavi	18'600	29'550	41'250
Costi di manutenzione	5'500	6'000	6'500
Energia	5'000	8'000	10'000
Altri costi	1'000	1'000	1'000
EBITDA	7'100	14'550	23'750
EBITDA in % dell'investimento iniziale	2.0%	4.2%	6.8%

Fonte: elaborazione propria

Conclusioni

Per le ipotesi di occupazione "medio" rispettivamente "alto" è possibile giungere a una raccomandazione positiva per la realizzazione dell'area camper. Spetta agli esperti locali valutare se i dati inerenti alle affluenze possono essere considerati realistici. In ogni caso, la realizzazione dell'area camper permette delle sinergie con la piscina.

8 Analisi conclusive

8.1 Indicazioni evidenti

Definizione di "indicazioni evidenti"

Il quadro delineato dall'analisi costi-benefici delle possibili strutture, in combinazione con diverse ipotesi di finanziamento e di potenziali scenari di utilizzazione futura, permette di fondare le decisioni sulla realizzazione della struttura su fatti obiettivi. Le "indicazioni evidenti" in questo senso sono le prime indicazioni che si possono trarre dall'analisi descritta nei capitoli precedenti.

Indicazioni

- Per quanto riguarda la piscina aperta, il rapporto tra costi e benefici è molto sfavorevole;
- Il rapporto tra i costi e i benefici per la piscina coperta è più accettabile. La realizzazione della piscina coperta è però economicamente sostenibile solo con il contributo da parte del DECS;
- Come già accennato, gli elementi che formano il contesto nel quale si inserisce la piscina possono dare un contributo alla struttura aumentandone l'attrattività, ma non sono rilevanti per la presa di decisione;
- Nonostante la realizzazione della piscina coperta sia economicamente concretizzabile, per garantire un'attività a lungo termine è necessaria una compensazione del deficit annuale rivenuto dall'analisi. Una proposta di finanziamento è descritta nel prossimo capitolo.

8.2 Chiave di riparto

Definizione di "chiave di riparto"

La chiave di riparto proposta si basa sull'utilizzo di dati oggettivi riguardanti i Comuni situati nelle vicinanze di Bignasco. Questo approccio permette una suddivisione equa dei costi sui Comuni, in conformità alle loro disponibilità e al vantaggio che potrebbero trarre dalla futura realizzazione della struttura. Nella chiave di riparto il vantaggio e la disponibilità sono descritti mediante i parametri riportati in seguito.

Parametri

Nella chiave proposta, il potenziale vantaggio che potrebbero trarre i Comuni adiacenti al Comune di Cevio dalla nuova struttura è definito in base alla popolazione residente nel Comune e alla distanza che separa il Comune dalla struttura stessa. Le disponibilità di partecipazione sono rappresentate dal gettito fiscale cantonale del 2010. La situazione descritta dai parametri per ogni Comune è rappresentata nella Tabella 18.

Tabella 18: Parametri concernenti la disponibilità e il vantaggio per i singoli Comuni

	Popolazione presente* 2012	%	Gettito fiscale cantonale 2010 CHF	%	Distanza media in km da Bignasco	Differenza dalla distanza media	%	Commenti
Dati base								
1 Avegno Gordevio	1'459	25%	3'139'273	24%	22	-11	-12%	
2 Bosco/Gurin	51	1%	149'451	1%	12	-1	-1%	Distanza ridotta da 18 a 12 km
3 Campo (Vallemaggia)	55	1%	124'701	1%	12	-1	-1%	Distanza ridotta da 18 a 12 km
4 Cerentino	62	1%	148'169	1%	12	-1	-1%	
5 Cevio	1'155	19%	2'534'150	19%	0	11	12%	
6 Lavizzara	572	10%	1'181'399	9%	10	1	1%	
7 Linescio	51	1%	132'688	1%	12	-1	-1%	Distanza aumentata da 7 a 12 km
8 Maggia	2'539	43%	5'614'315	43%	15	-4	-4%	
Totale	5'944	100%	13'024'146	100%	95	-7		

Note

* Conformemente all'art. 7 cpv. 1 del Regolamento sulla perequazione finanziaria intercomunale del 3 dicembre 2002, a partire dall'anno 2011 la popolazione utilizzata per l'applicazione della Legge sulla perequazione intercomunale del 25 giugno 2002

Proposta di suddivisione

La proposta di suddivisione dei costi sui Comuni raffigurata nella Tabella 19 si basa sui parametri illustrati sopra. Teniamo a precisare che il carico per i singoli Comuni può variare:

- a dipendenza del deficit che risulterà dalla gestione della piscina;
- a dipendenza del contributo base che si assume il Comune che ospita l'infrastruttura (Cevio);
- qualora si apportassero delle modifiche alla chiave di riparto proposta, p.es. considerando altri parametri o dando un peso differente ai singoli parametri.

Tabella 19: Chiave di riparto per la suddivisione equa dei costi

	Modello BASE (base di confronto) Costi De Carli, Finanziamento ipotecario	Modello MEDIO Costi De Carli con accorgimenti, contributo DECS maggiore	Modello MEDIO Costi De Carli con accorgimenti, contributo DECS maggiore
Partecipazione del Comune di Cevio	quota base di 50'000 e alla chiave di ripartizione	quota base di 50'000 e alla chiave di ripartizione	quota base di 100'000 ma non alla chiave di ripartizione
Proposta di ripartizione			
1 Avegno Gordevio	57'617	26'923	23'442
2 Bosco/Gurin	1'481	692	603
3 Campo (Vallemaggia)	1'290	603	525
4 Cerentino	1'753	819	713
5 Cevio	128'440	86'652	100'000
6 Lavizzara	30'691	14'341	12'487
7 Linescio	1'281	599	521
8 Maggia	126'846	59'271	51'609
Totale	349'400	189'900	189'900

9 Raccomandazioni

“Chiave di lettura” delle raccomandazioni

Le seguenti raccomandazioni sono state formulate combinando le suggestioni raccolte nelle discussioni del gruppo d’accompagnamento, le indicazioni degli esperti interpellati durante l’elaborazione del rapporto, l’analisi dei casi eccellenti e i risultati economici prospettati.

Raccomandazioni

- Pianificazione completa (progetto completo) per tutta l’area (definire il “progetto completo”), in seguito però il progetto stesso deve essere realizzato a tappe;
- L’inizio deve essere modesto: solo la piscina coperta con pochi accorgimenti particolari (quelli necessari per l’uso da parte dei bambini o di persone portatrici di handicap o anziane) e l’area di sosta per camper;
- Il progetto deve prevedere tutte le possibilità d’ampliamento fino a giungere al progetto completo;
- Il progetto deve riuscire a “integrare la cascata”; in estate, la piscina coperta deve riuscire a sopperire “architettonicamente” alla piscina aperta (anche se non c’è una vasca all’esterno, al limite solo per bambini). Gli autori del presente rapporto si immaginano una piscina coperta, con un’ampia vetrata che lascia entrare il sole e che in estate può essere parzialmente (o totalmente) aperta;
- Infrastrutture modeste, essenziali, ma ugualmente di qualità (anche da un punto di vista architettonico);
- Le infrastrutture della piscina devono essere concepite in modo da permettere un ampliamento con una vasca esterna;
- Campeggio: si inizia solo con una modesta area camper; un ampliamento, fino ad arrivare ad un “campeggio” deve essere previsto;
- Sfruttare già dall’inizio tutte le possibili sinergie fra piscina e area camper (anche se inizialmente ridotte). Prevedere anche possibili ampliamenti da entrambe le parti (o anche solo da una parte o dall’altra) e fare in modo che i due progetti possano “integrarsi” in modo armonioso anche crescendo.

Condizioni

Oltre alle indicazioni di cui sopra, riteniamo che vi siano alcune altre condizioni necessarie per una presa di decisione favorevole sul progetto:

- La Vallemaggia non può sostenere più di un progetto di "piscina"; l'investimento può essere fatto solo se non si realizzano altre strutture del genere in tutta la Vallemaggia;
- È necessaria una certa "concentrazione" di più offerte "nell'ambito dell'infrastruttura", quali la valorizzazione dell'arrivo della ciclopista, offerte connesse alle attività di canyoning, infrastrutturazione modesta, ma funzionale, dell'area per la pratica di alcune altre attività sportive all'aperto che potrebbero far capo logisticamente alla piscina, ecc.

10 Prossimi passi

Proposta di una determinata sequenza

Qui di seguito si propone una determinata sequenza per giungere a una decisione finale sulla realizzazione. La tempistica dipende in parte da fattori non controllabili dal committente (Comune di Cevio). Alcuni elementi della sequenza proposta possono svolgersi anche parallelamente.

Prima consultazione sull'idea di progetto

Prima di un ulteriore approfondimento e della progettazione, inizialmente di massima e poi di dettaglio, è necessario mettere in consultazione l'idea di progetto che nasce dal presente rapporto. Anche per la consultazione stessa è pensabile una determinata sequenza:

- Posizione Comune di Cevio
- Posizione DECS
- Posizione altri Comuni in Vallemaggia
- Posizione Ufficio per lo Sviluppo Economico
- (Posizione Centro Socio-sanitario)

Passi a seguito di una prima consultazione favorevole

Se l'esito della prima tornata di consultazioni sarà favorevole, si dovranno intraprendere poi i seguenti passi, con la seguente proposta di sequenza:

- Bozza dell'"architettura" (strutturazione) dell'area al fine di redimere eventuali questioni pianificatorie non ancora definite fino in fondo;
- Allestimento di un progetto di massima per la prima tappa realizzativa (il progetto di massima deve essere comprensivo degli accorgimenti necessari per un eventuale sviluppo futuro della struttura e dell'area);
- Verifica e approfondimento del piano di finanziamento; approfondimento fattibile solo dopo aver ottenuto chiarezza sulla posizione degli attori coinvolti;
- Riverifica delle proiezioni economiche;
- Decisione sulle modalità di progettazione (concorsi, ecc.);
- Verifica finale dei dati e decisioni finali.

11 Annesso

Tabella 20: Parametri sui ricavi, piscina coperta

Ricavi da entrate	Worst Case	Real Case (-)	Real Case (+)	Best Case	Commenti
Giorni d'apertura estivi	90	90	90	90	
WE estivi	12	12	12	12	
Giornate estive con brutto tempo	40	30	25	20	Numero di entrate maggiore nei WE rispetto ai giorni feriali
Giorni d'apertura invernali	240	240	240	240	Provocano una riduzione del numero di entrate
WE invernali	35	35	35	35	
Bambini con "abbonamento"	150	200	300	400	Numero di entrate maggiore nei WE rispetto ai giorni feriali
Numero entrate bambini estive	580	680	730	780	Bambini valmaggiesi 6-16 circa 600
Numero entrate adulti estive	6000	7500	8500	9500	10 bambini giorni feriali, 20 bambini WE (senza abb)
Numero entrate adulti invernali	7000	8700	8700	8700	Entrate estate 2013: 8629
Numero abbonamenti adulti ("sostenitori")	30	50	70	100	Feriali: 10 (utilizzo tempi marginali)
Entrate (CHF) da abbonamenti	24'000	35'000	51'000	70'000	WE: 100*
Entrate (CHF) estive	56'900	70'900	80'150	89'400	Bambini: CHF 100, Adulti: CHF 300
Entrate (CHF) resto della stagione	63'000	78'300	78'300	78'300	Bambini: CHF 5, Adulti: CHF 9
Ricavi da entrate (CHF)	143'900	184'200	209'450	237'700	
Ricavi da utilizzi "fissi" della infrastruttura					
Settimane di scuola	36	36	36	36	
Settimane per altri utilizzi	40	40	40	40	
Ipotesi utilizzo centro sociosanitario	0	24	36	48	Numero mezze giornate per anno
Ipotesi utilizzo scuola	72	108	144	216	Numero mezze giornate per anno
Ipotesi utilizzo società sportive	40	40	80	120	Numero blocchi di 2 ore per anno
Entrate per utilizzi "fissi" (scuola)	36'000	54'000	72'000	108'000	CHF 500 per mezza giornata**
Entrate per utilizzi "fissi" (centro sociosanitario)	0	14'400	21'600	28'800	CHF 600 per mezza giornata***
Entrate per utilizzi "fissi" (società)	4'000	4'000	8'000	12'000	CHF 200 per società sportive****
Ricavi per utilizzi fissi (CHF)	40'000	72'400	101'600	148'800	
Altri ricavi					
Ricavi lordi ristorante/bar/buvette (ipotesi)	200'000	200'000	300'000	400'000	Ipotesi ricavi lordi, apertura su tutto l'anno
Ricavi dalla locazione del ristorante/buvette	15'000	30'000	38'000	46'000	Suddivisione in parte "fissa" e parte "variabile"*****
Ricavi da sponsorizzazioni			10'000	20'000	Ipotesi
Ricavi accessori (CHF)	15'000	30'000	48'000	66'000	
Totale ricavi					
Ricavi da entrate	143'900	184'200	209'450	237'700	
Ricavi da utilizzi "fissi"	40'000	72'400	101'600	148'800	
Altri ricavi	15'000	30'000	48'000	66'000	
Totale ricavi	198'900	286'600	359'050	452'500	

Note

- * Per la variante Worst Case: In inverno nessuna entrata nei giorni feriali
- ** per le scuole: media CHF 520 e CHF 480 a dipendenza del contributo ai costi di realizzazione del DECS
- *** per il centro sociosanitario: prezzo di favore - in realtà dovrebbe essere CHF 700
- **** Da prevedere una deduzione lineare per ogni membro che dispone di un abbonamento
- ***** Per esempio CHF 2'500 / mese; 8% dei ricavi lordi a partire da CHF 200'000 di ricavi lordi (Worst Case: CHF 1250/mese)

Tabella 21: Costi di realizzazione, piscina coperta

	Ipotesi I Particolarmente modesta	Ipotesi II Costi De Carli	Ipotesi III Costi De Carli con accorgimenti particolari	Ipotesi IV Qualità estetica	Commenti
Costi di realizzazione					
Impiantistica	1'500'000	1'600'000	1'600'000	1'600'000	
Edilizia	3'500'000	3'800'000	3'800'000	4'400'000	Qualità estetica: ipotesi aumento costi da verificare
Accorgimenti particolari			200'000		p.es. accesso per portatori di handicap, altezza variabile
Totale costi investimento	5'000'000	5'400'000	5'600'000	6'000'000	Valore degli immobili a risanamento completato

Tabella 22: Varianti di finanziamento, piscina coperta

	Variante 1 (base di confronto) Finanziamento ipotecario	Variante 2 Contributo DECS	Variante 3 Contributo DECS Tassi agevolati	Variante 4 Contributo DECS maggiore Tassi agevolati	Commenti
Costi di realizzazione	Ipotesi II	Ipotesi III	Ipotesi III	Ipotesi III	
Costi di realizzazione					
Impiantistica	1'600'000	1'600'000	1'600'000	1'600'000	
Edilizia	3'800'000	3'800'000	3'800'000	3'800'000	
Accorgimenti particolari	0	200'000	200'000	200'000	p.es. accesso per portatori di handicap, altezza variabile
Totale costi investimento	5'400'000	5'600'000	5'600'000	5'600'000	
Ipotesi di finanziamento					
Capitale proprio o à fonds perdu	1'000'000	1'000'000	1'000'000	1'000'000	Comuni, Fondazioni, Fondo Lotteria, ecc
Fondazione specifiche	0	200'000	200'000	200'000	Ipotesi
Contributo DECS	0	2'500'000	2'500'000	3'000'000	Ipotesi
Prestito commerciale	4'400'000	1'900'000	1'200'000	700'000	Ipotesi
Prestito a tassi agevolati	0	0	700'000	700'000	Ipotesi
Parametri costi del capitale					
Interessi ipotecari (%)	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	
Interessi agevolati (%)	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	
Servizio interessi ipotecari	198'000	85'500	54'000	31'500	
Servizio interessi agevolati	0	0	7'000	7'000	
Rimborsi (ipoteca 1. rango)	44'000	19'000	12'000	7'000	
Rimborsi (prestiti agevolati)	0	0	35'000	35'000	
Onere finanziario annuo (capitale)	242'000	104'500	108'000	80'500	

Tabella 23: Parametri sui ricavi, piscina aperta

	Worst Case	Real Case (-)	Real Case (+)	Best Case	Commenti
Ricavi da entrate					
Giorni d'apertura estivi	90	90	90	90	
WE estivi	12	12	12	12	Numero di entrate maggiore nei WE rispetto ai giorni feriali
Giornate estive con brutto tempo	40	30	25	20	Provocano una riduzione del numero di entrate
Bambini con "abbonamento"	100	150	200	250	Bambini valmaggessi 6-16 circa 600
Numero entrate bambini estive	580	680	730	780	10 bambini giorni feriali, 20 bambini WE (senza abb)
Numero entrate adulti estive	6000	7500	8500	9500	Entrate estate 2013: 8629
Numero abbonamenti adulti ("sostenitori")	30	50	70	100	
Entrate (CHF) da abbonamenti	11'000	17'500	24'000	32'500	Bambini: CHF 50, Adulti: CHF 200
Entrate (CHF) estive	44'320	55'220	62'420	69'620	Bambini: CHF 4, Adulti: CHF 7
Ricavi da entrate (CHF)	55'320	72'720	86'420	102'120	
Altri ricavi					
Ricavi lordi ristorante/bar/buvette (ipotesi)	40'000	60'000	80'000	100'000	
Ricavi dalla locazione del ristorante/buvette	5'000	6'600	8'200	9'800	suddivisione in parte "fissa" e parte "variabile"*
Ricavi da sponsorizzazioni			10'000	20'000	Ipotesi
Ricavi accessori (CHF)	5'000	6'600	18'200	29'800	
Totale ricavi					
Ricavi da entrate	55'320	72'720	86'420	102'120	
Altri ricavi	5'000	6'600	18'200	29'800	
Totale ricavi	60'320	79'320	104'620	131'920	

Note

* Per esempio CHF 2'000 / mese; 8% dei ricavi lordi a partire da CHF 40'000 di ricavi lordi

Tabella 24: Costi di realizzazione, piscina aperta

	Ipotesi A Particolarmente modesta	Ipotesi B Costi De Carli	Ipotesi C Costi De Carli con accorgimenti particolari	Ipotesi D Qualità estetica	Commenti
Costi di realizzazione					
Impiantistica	1'000'000	1'100'000	1'100'000	1'100'000	
Edilizia	2'000'000	2'900'000	2'900'000	3'900'000	Qualità estetica: ipotesi aumento costi da verificare
Accorgimenti particolari			200'000		p.es. accesso per portatori di handicap, altezza variabile
Totale costi investimento	3'000'000	4'000'000	4'200'000	5'000'000	Valore degli immobili a risanamento completato

Tabella 25: Varianti di finanziamento, piscina aperta

	Variante a (base di confronto) Finanziamento ipotecario	Variante b Finanziamento ipotecario	Variante c Maggior finanziamento à fonds perdu	Commenti
Costi di realizzazione	Ipotesi B	Ipotesi A	Ipotesi A	
Costi di realizzazione				
Impiantistica	1'100'000	1'000'000	1'000'000	
Edilizia	2'900'000	2'000'000	2'000'000	
Accorgimenti particolari	0	0	0	
Totale costi investimento	4'000'000	3'000'000	3'000'000	
Ipotesi di finanziamento				
Capitale proprio o à fonds perd	1'000'000	1'000'000	1'000'000	Comuni, Fondazioni, Fondo Lotteria, ecc
Altri fondi speciali	0	0	500'000	Ipotesi
Contributo DECS	0	0	0	Ipotesi
Prestito commerciale	3'000'000	2'000'000	1'000'000	Ipotesi
Prestito a tassi agevolati	0	0	500'000	Ipotesi
Parametri costi del capitale				
Interessi ipotecari (%)	4.5%	4.5%	4.5%	
Interessi agevolati (%)	1.0%	1.0%	1.0%	
Servizio interessi ipotecari	135'000	90'000	45'000	
Servizio interessi agevolati	0	0	5'000	
Rimborsi (ipoteca 1. rango)	30'000	20'000	10'000	
Rimborsi (prestiti agevolati)	0	0	25'000	
Onere finanziario annuo (capitale)	165'000	110'000	85'000	