



**Università degli Studi di Messina**

*Centro Attrazione Risorse Esterne e Creazione d'Impresa*

---

**Progetto di valorizzazione della  
Cittadella Sportiva Universitaria**

---

*Terza Versione prodotta il 24 gennaio 2012 da*

**Innova B.I.C. S.r.l. – Business Innovation Centre**

*Società sottoposta alla direzione ed al coordinamento dell'Università degli Studi di Messina, del Comune di Messina e della Provincia Regionale di Messina  
Centro per lo Sviluppo promosso dalla ex DG XVI della Commissione Europea*

Sede legale e operativa: Via G. La Farina, 17 is. 278 - 98122 Messina  
Tel. 090 6010230 6783340 - Fax 090 712728  
bic@innovabic.it www.innovabic.it

Cap. Soc. interamente versato € 71.321,97  
CCIAA 151149 – TRIB. ME REG. SOC. 11869  
P.IVA 01900230838

## Indice

<b>1. EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>3</b>
<b>2. IL MERCATO.....</b>	<b>4</b>
2.1 CONSIDERAZIONI GENERALI SUL MERCATO DELLA RESIDENZIALITÀ UNIVERSITARIA .....	4
2.2 LA DOMANDA DI SERVIZI RESIDENZIALI PER STUDENTI UNIVERSITARI.....	4
2.3 L’OFFERTA DI SERVIZI RESIDENZIALI PER STUDENTI UNIVERSITARI.....	5
2.4 IL MERCATO MESSINESE.....	5
<b>3. LA SITUAZIONE ATTUALE DELLA CITTADELLA SPORTIVA UNIVERSITARIA .....</b>	<b>7</b>
3.1 UNIME-SPORT .....	7
3.2 I SERVIZI OFFERTI.....	8
3.3 VINCOLI ATTUALI E OPPORTUNITÀ ANCORA DA COGLIERE .....	9
3.4 PUNTI DI DEBOLEZZA DEL MODELLO DI GESTIONE ATTUALE.....	10
3.5 RICOSTRUZIONE DEL CONTO ECONOMICO DI UNIME-SPORT .....	10
<b>4. ALCUNI ESEMPI DI GESTIONE INTEGRATA DI SERVIZI PER IL MONDO UNIVERSITARIO.....</b>	<b>11</b>
4.1 INIZIATIVA CAMPLUS.....	12
4.2 INIZIATIVA COLLEGE RUI.....	13
4.3 INIZIATIVA RESIDENZE BOCCONI .....	13
4.4 INIZIATIVA CAMPUSX .....	14
4.5 INIZIATIVA CAMPUS .....	14
4.6 CONSIDERAZIONI SUI CASI ESAMINATI .....	15
<b>5. UNA IPOTESI DI SVILUPPO DELLA CITTADELLA SPORTIVA UNIVERSITARIA .....</b>	<b>16</b>
5.1 LA GAMMA DEI SERVIZI CHE SI POTREBBERO ATTIVARE .....	16
5.2 IL TARGET DI UTENZA/CLIENTELA.....	17
5.3 ORGANIZZAZIONE DEGLI SPAZI .....	17
5.4 GLI INVESTIMENTI IPOTIZZATI PER I SERVIZI AGGIUNTIVI .....	17
<b>6. TEMPI E ROAD MAP IPOTIZZATI.....</b>	<b>19</b>
6.1 SCADENZE ESTERNE.....	19
6.2 STADI DI REALIZZAZIONE DELL’INIZIATIVA .....	19
6.3 TEMPI E MODI DI AVVIO DEL PROGETTO .....	19
<b>7. LA GESTIONE DELLA CITTADELLA SPORTIVA UNIVERSITARIA.....</b>	<b>20</b>
7.1 GESTIONE DIRETTA.....	21
7.2 AFFIDAMENTO DELLA GESTIONE DEI SINGOLI IMPIANTI/STRUTTURE .....	22
7.3 DEFINIZIONE ED AFFIDAMENTO DI UN GLOBAL SERVICE .....	23
7.4 COSTITUZIONE DI UNA SOCIETÀ MISTA (UNIVERSITÀ – PARTNER PRIVATO) .....	24
7.5 AFFIDAMENTO DELLA GESTIONE DELLA CITTADELLA AD UN PARTNER PRIVATO.....	25
<b>8. BUSINESS PLAN DELLA CITTADELLA SPORTIVA UNIVERSITARIA .....</b>	<b>27</b>
8.1 RAZIONALI DELL’INIZIATIVA .....	27
8.2 IPOTESI GENERALI.....	28
8.3 SITUAZIONE ATTUALE.....	28
8.4 IL MERCATO.....	28
8.5 IPOTESI DI SVILUPPO PER I SERVIZI SPORTIVI .....	29
8.6 IPOTESI E PARAMETRI UTILIZZATI PER I SERVIZI AGGIUNTIVI.....	30
8.7 SINTESI SUI RISULTATI OTTENUTI .....	32
<b>9. ALCUNI SCENARI DI AFFIDAMENTO DELLA GESTIONE DEI SERVIZI AGGIUNTIVI AD UN PARTNER PRIVATO .....</b>	<b>33</b>
9.1 SCENARIO I – INVESTIMENTI A CARICO DELL’UNIVERSITÀ E CANONE FISSO PAGATO DAL GESTORE.....	33
9.2 SCENARIO II – INVESTIMENTI E CANONE FISSO A CARICO DEL GESTORE .....	34
9.3 SCENARIO III – INVESTIMENTI A CARICO DELL’UNIVERSITÀ E CANONE VARIABILE A CARICO DEL GESTORE...	34
9.4 SCENARIO IV – INVESTIMENTI RIPARTITI TRA UNIVERSITÀ E GESTORE, CANONE VARIABILE .....	35
<b>ALLEGATI .....</b>	<b>36</b>

## 1. Executive Summary

Il progetto di valorizzazione della Cittadella Sportiva Universitaria si pone, come obiettivo, l'individuazione degli interventi di potenziamento delle strutture e la definizione di un modello di gestione integrata delle diverse attività aventi anche una valenza "sociale".

Il risultato atteso dalla valorizzazione della Cittadella Sportiva Universitaria è quello di rendere quest'ultima un sistema integrato ed economicamente sostenibile in grado di fornire oltre ai servizi sportivi, anche servizi residenziali, di ristorazione e di intrattenimento, ed altri servizi a valore aggiunto non solo alla popolazione universitaria (i.e. studenti, docenti, ricercatori, etc.), ma anche alla cittadinanza messinese, e alle diverse tipologie di visitatori che si trovano a trascorrere del tempo nella città di Messina (turisti, sportivi, etc.).

Per arrivare alla formulazione di una ipotesi di sviluppo della Cittadella Sportiva Universitaria, è stata portata avanti una analisi su:

- dinamiche di domanda e offerta nei mercati di riferimento, sia a livello nazionale, sia, nello specifico, a livello messinese,
- situazione attuale della Cittadella Sportiva Universitaria,
- analisi di alcuni casi di offerta integrata di servizi rivolti prevalentemente al mondo universitario, esistenti a livello nazionale con conseguente identificazione di alcuni spunti di riflessione per il progetto.

Si è quindi formulata una ipotesi di sviluppo della Cittadella Sportiva Universitaria che ampli l'offerta di servizi integrando quelli residenziali e di intrattenimento. In questa sede, oltre a definire la potenziale offerta e il mercato obiettivo, è stata effettuata una prima elencazione degli interventi di ridefinizione e riorganizzazione degli spazi con quantificazione dei relativi investimenti, ed è stata definita una struttura di Budget.

Infine sono state esaminate le principali alternative gestionali possibili per la Cittadella Sportiva Universitaria evidenziandone i pro e i contro.

## 2. Il Mercato

La valorizzazione della Cittadella Sportiva Universitaria deve tenere conto del contesto a cui si rivolge per la fornitura di servizi, sia quelli attualmente forniti, sia quelli potenzialmente attivabili. Di seguito vengono quindi fornite informazioni sulle dinamiche dei seguenti contesti:

- Mercato dei Servizi Residenziali rivolti agli Studenti Universitari a livello nazionale,
- Contesto dell'Area Messinese,
- Mercato dei Servizi Sportivi dell'area Messinese.

### 2.1 Considerazioni Generali sul Mercato della Residenzialità Universitaria

Il mercato dei Servizi Residenziali rivolti al mondo universitario ha avuto negli ultimi anni una significativa crescita per effetto dell'aumento del numero degli studenti che hanno cambiato città per affrontare il percorso universitario. Si è passati infatti in Italia dai 350 mila del 2006 ai 750 mila del 2010. A questi va aggiunto il cospicuo numero di studenti stranieri (circa 62.000) che hanno scelto l'Italia per la loro formazione universitaria<sup>1</sup>. In particolare si rileva quanto segue:

- Il numero degli studenti fuori sede nelle principali città universitarie è destinato a crescere, sia, per un più massiccio accesso agli studi superiori, sia, per l'attenuarsi della tendenza a creare poli universitari decentrati con un rinnovato ritorno verso un centralismo nella offerta didattica qualificata in centri di eccellenza;
- Le nuove politiche sui temi del Social Housing (in cui a pieno titolo, anche normativo, rientrano le residenze universitarie) permettono di pianificare simili interventi attraverso iter urbanistici ed approvativi più snelli;
- La necessità di garantire sia la sostenibilità economica delle iniziative di Social Housing rivolte al mondo Universitario, sia l'appetibilità di queste ultime per il settore privato, rendono necessario individuare forme di valorizzazione degli asset immobiliari in grado di creare valore aggiunto anche attraverso l'erogazione di servizi complementari (sport, tempo libero, ristorazione, attività commerciali, marketing, etc.), per poter ripagare pienamente gli investimenti effettuati.

### 2.2 La Domanda di Servizi Residenziali per Studenti Universitari

Di seguito si riportano alcuni dati significativi sulla domanda di Servizi Residenziali da parte di Studenti Universitari:

- 1.750.000 gli studenti universitari in Italia<sup>2</sup>,
- 785.000 (45% del totale) gli studenti fuori sede (residenti in una provincia diversa da quella dove studiano),
- 330.000 (20% del totale) gli studenti fuori regione (residenti in una regione diversa da quella dove studiano).

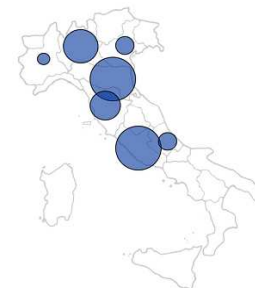
---

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.universita.it/alloggi-universita-studenti-fuori-sede-fondi-immobiliari>

<sup>2</sup> Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti, A.A. 2010 2011)

Le regioni dove è presente il maggior numero di studenti provenienti da altri contesti regionali (i cosiddetti fuori regione) sono:

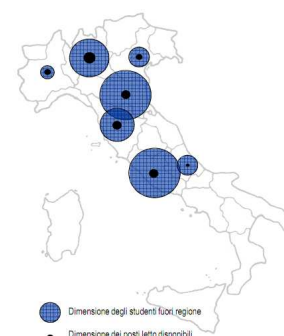
- Emilia Romagna: 57.000 unità (circa il 42% del totale degli iscritti),
- Lazio: 57.000 unità (circa il 26% del totale degli iscritti),
- Lombardia: 44.000 unità (circa il 20% del totale degli iscritti),
- Toscana: 37.000 unità (circa il 30% del totale degli iscritti),
- Abruzzo: 22.000 unità (circa il 37% del totale degli iscritti),
- Veneto: 20.000 unità (circa il 19% del totale degli iscritti),
- Piemonte: 14.000 unità (circa il 15% del totale degli iscritti).



### 2.3 L'Offerta di Servizi Residenziali per Studenti Universitari

L'Offerta Strutturata di Servizi Immobiliari rivolta a studenti universitari è sia di natura pubblica, che di natura privata, ed è espressa dalle seguenti cifre<sup>3</sup>:

- 49.000 i posti letto totali disponibili in strutture dedicate agli studenti universitari,
- 39.600 i posti letto gestiti dalle Aziende Regionali per il diritto allo studio,
- 5.800 i posti letto in residenze universitarie,
- 3.600 i posti letto in collegi universitari.



Tale Offerta copre circa il 6,3% del totale dei Fuori Sede

e il 15,0% del totale dei Fuori Regione.

La domanda inevasa è di circa 275.000 posti letto, con riferimento all'universo rappresentato dai soli fuori regione e sale a circa 700.000 posti letto con riferimento al totale dei fuori sede.

Oltre all'Offerta Strutturata appena descritta, esiste tutto il mondo delle abitazioni private. Si tratta di un'offerta significativamente destrutturata e spesso non rilevabile perché gli accordi tra studenti e padroni di casa non sono regolari (c.d. affitti in nero). Ad ogni modo anche questo tipo di offerta non è in grado di saturare la domanda di Servizi Residenziali, secondo l'Associazione nazionale degli studenti fuori sede esiste solo un alloggio disponibile ogni 15 studenti<sup>4</sup>.

### 2.4 Il Mercato Messinese

Quanto esposto nei paragrafi precedenti trova conferma nel Contesto Messinese, in merito alla domanda di servizi residenziali, ma va integrato con un'analisi più puntuale del mercato estesa anche alla popolazione della Città Peloritana e ai visitatori che a vario titolo la frequentano.

<sup>3</sup> Fonte: Studio Jones Lang Lasalle sul Mercato del Social Housing Universitario in Italia,

<sup>4</sup> <http://www.universita.it/alloggi-universita-studenti-fuori-sede-fondi-immobiliari>

**Progetto di Valorizzazione della Cittadella Sportiva**

A tale proposito sono emerse le seguenti considerazioni generali:

- A Messina esiste ed è radicata la cultura per lo Sport e l'offerta ai cittadini è diversificata e dispersa sul territorio del Comune,
- Esiste un bacino di utenza potenziale di circa 40.000 unità<sup>5</sup> tra i cittadini,
- Vi sono sia degli impianti di proprietà comunale sia degli impianti privati che però, per concentrazione, caratteristiche ed estensione, sono di dimensioni molto inferiori rispetto alla Cittadella Sportiva Universitaria,
- Non è stata rilevata alcuna realtà strutturata assimilabile né ad UNIME-SPORT, né ad un sistema integrato di servizi (Residenziale, Ristorazione, Sport).

Con specifico riferimento ai Servizi Residenziali rivolti al mondo universitario, va segnalato che l'Ateneo Peloritano, rappresenta un punto di riferimento nel Panorama Universitario a Livello Locale, sia per la Sicilia, sia per la Calabria. Conseguentemente esiste un numero significativo di studenti fuori sede e fuori regione che sceglie l'Università di Messina.

Nel determinare la domanda potenziale di servizi residenziali per la Cittadella Sportiva Universitaria si è tenuto conto sia degli studenti fuori sede dell'Università, sia degli studenti che gravitano intorno al Polo Universitario dell'Annunziata.

Questo ulteriore approfondimento è stato effettuato per la prossimità della Cittadella al Polo Universitario che renderebbe attraente e "socialmente" utile una ulteriore offerta residenziale strutturata.

<b>Soggetto</b>	<b>Iscritti</b>	<b>Fuori Sede</b>
Università di Messina	<b>30.486</b>	<b>13.270</b>
Polo Universitario Annunziata	<b>5.216</b>	<b>2.610</b>
Facoltà di Lettere e Filosofia	2.972	1.282
Facoltà di Medicina Veterinaria (Unica in Sicilia)	720	533
Facoltà di Farmacia	1524	795

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio Cineca – [www.osservatorio.cineca.it](http://www.osservatorio.cineca.it)

In termini di offerta al mondo universitario si segnalano le tre strutture recettive gestite dall'E.R.S.U. di Messina, una delle quali ubicata vicino alla Cittadella Sportiva Universitaria<sup>6</sup>, che al momento eroga servizi di mensa e, una volta completata, metterà a disposizione degli studenti 120 posti letto.

Sia l'Offerta Reale (418 Posti Letto), sia quella Potenziale (538 Posti Letto) dell'E.R.S.U. soddisfano solo una piccola parte della potenziale domanda di Residenze Universitarie (rispettivamente 3% e 4%), e considerando solo l'Offerta (ancora potenziale) della Casa Albergo SS Annunziata, essa andrebbe a coprire solo il 2,3% della Domanda Potenziale. A completare il quadro dell'offerta strutturata vi sono alcuni residence messinesi, uno dei quali ubicato proprio vicino alla Cittadella Sportiva Universitaria<sup>7</sup>, che però risultano economicamente di difficile accesso agli Studenti Universitari.

<sup>5</sup> Fonte: Studio Innova BIC 2001 su Impianti Sportivi del Comune di Messina.

<sup>6</sup> Casa Albergo SS. Annunziata - Fonte: <http://www.ersu.me.it/residenza.htm>

<sup>7</sup> <http://www.residenceannunziata.it>

### 3. La Situazione Attuale della Cittadella Sportiva Universitaria<sup>8</sup>

La Cittadella sportiva universitaria, situata sulle colline di Messina, si estende su un'area di oltre 135.000 mq di cui 66.000 destinati a verde, ed è stata realizzata negli anni '90 del grazie all'impegno economico dell'Università di Messina, che ha acquistato il terreno e costruito i primi impianti: il campo da calcio e quelli da tennis. Successivamente, nel 1997, la struttura è stata completata ed incrementata attraverso l'intervento dalla Regione Siciliana e il relativo supporto economico, in occasione dello svolgimento dei Campionati Mondiali Universitari del 1997. L'effettivo completamento della struttura è avvenuto nel 2000, sempre grazie agli stanziamenti per i citati Campionati Mondiali Universitari.

Inizialmente la Cittadella Sportiva Universitaria era gestita dal CUSI e tale situazione si è protratta fino a che, nel 2006, l'Università di Messina non ha deciso di costituire (attraverso delibera dd. 06/09/2006) UNIME-SPORT, un centro autonomo di spesa per la gestione degli impianti sportivi e delle residenze ad essi annesse. Obiettivo dell'Ateneo Peloritano, peraltro, ad oggi raggiunto, era quello di contenere i costi della struttura realizzando al tempo stesso dei ricavi che andassero, almeno parzialmente, a compensarli.

Ad oggi, UNIME-SPORT, gestisce gli impianti sportivi della Cittadella, e tutte le attività ad essi collegate (Corsi di Varie Discipline Sportive, Campi Estivi per Bambini e Ragazzi, Etc.). Inoltre all'interno della struttura sono ospitati dei corsi di scienze motorie (l'utilizzo di infrastrutture e servizi sono erogati gratuitamente e non sono disciplinati da una convenzione).

#### 3.1 UNIME-SPORT

Dalla sua costituzione ad oggi, UNIME-SPORT ha sviluppato una struttura organizzativa articolata in 3 aree: Tecnica, Amministrativa e di Relazione Esterna. Ciascuna di queste aree ha un responsabile e delle risorse umane assegnate per un totale di 14 Unità, che dipendono direttamente dall'Università di Messina e generano costi per circa 500.000,00 €.

Per quanto concerne la produzione e i servizi tecnici, invece, UNIME-SPORT ha instaurato dei rapporti con il CUSI e con UNILAV S.p.a., che attraverso forme di lavoro atipiche fornisce le seguenti figure professionali:

- Front Office e Addetti Ingresso (10 unità),
- Operai (5 unità),
- Addetti alla Pulizia e Spogliatoi (9 unità),
- Istruttori ed Assistenti Bagnanti (53 unità),
- Tutor Summer Village (4 unità).

Attraverso questa formula di acquisizione di lavoro, che genera costi per circa 400.000,00 €, UNIME-SPORT riesce a conseguire delle economie di costo significative sulla gestione del personale,

A queste risorse umane si aggiungono ulteriori 20 unità che prestano il Servizio Civile presso la Cittadella e che possono comunque essere considerate, almeno in parte, indispensabili. Senza queste risorse, UNIME-SPORT dovrebbe assumere personale per un valore stimato di circa 150.000 euro. Quindi, anche se in maniera impropria, si potrebbe affermare che la Cittadella

---

<sup>8</sup> Gli elementi riportati in questo capitolo sono stati estrapolati da due incontri con il Direttore di UNIME-SPORT, il Dott. Carmelo Trommino in data 15/12/2011 e 28/12/2012.

**Progetto di Valorizzazione della Cittadella Sportiva**

riceva svolgono funzioni diverse e che vengono retribuite attraverso una sovvenzione ministeriale, sotto forma di persone che prestano servizio civile, stimata in 150.000,00 €.

Nella tabella che segue è riportata la sintesi della struttura organizzativa di UNIME-SPORT classificata per tipologia, con la relativa indicazione dei costi:

Descrizione	Unità	Costo Ind. (€)
<b>Struttura Amm.va (A carico di Università)</b>	<b>14</b>	<b>500.000,00</b>
<b>Risorse Atipiche CUS-UNILAV</b>	<b>81</b>	<b>380.349,37</b>
Front Office e Addetti Ingresso	10	56.727,85
Operai	5	49.157,34
Pulizia e Addetti Spogliatoio	9	71.749,53
Istruttori e Assistenti Bagnanti	53	159.668,59
Tutor Summer Village	4	13.045,76
<b>Volontari (Sovvenzione Ministeriale)</b>	<b>20</b>	<b>150.000,00</b>
<b>Totale Costi del Personale</b>	<b>115</b>	<b>1.030.349,37</b>

### 3.2 I Servizi Offerti

Oggi la Cittadella Sportiva Universitaria si rivolge sia ad un'utenza di tipo accademico (Facoltà di Scienze Motorie), sia al mondo universitario, sia, infine, ai cittadini, fornendo i seguenti servizi sportivi da cui genera ricavi per circa 500.000,00 €:

- Corsi di Basket,
- Corsi di Calcio,
- Palestra Libera (anche Macchine) e Diversi Corsi di Fitness,
- Corsi di Tennis e Nolo Campi da Tennis ad associati,
- Corsi di Nuoto,
- Corsi di Volley,
- Corsi Estivi Per Ragazzi,
- Affitto dei Casali,
- Aule per Corsi,
- Affitto Palazzetto.



### 3.3 *Vincoli attuali e opportunità ancora da cogliere*

L'attività di analisi, unita agli spunti forniti dal dott. Trommino nel corso delle interviste, ha evidenziato alcuni vincoli e varie opportunità che potrebbero essere colte sia per ampliare l'offerta di servizi offerti dalla Cittadella Sportiva Universitaria, sia per migliorarne la fruizione da parte dell'Utenza, sia, infine per renderla più visibile all'esterno:

- **SVILUPPO DEI SERVIZI DI RESIDENZIALTA'**  
I servizi di residenzialità a studenti o ad altri soggetti che gravitano intorno all'Istituzione Universitaria sono attualmente inattivi, pure essendovi già due fabbricati destinati a tale uso e già utilizzati per i Giochi Olimpici Universitari del 1997. Dall'analisi effettuata e riportata al capitolo 2 del presente documento, esiste a Messina una domanda significativa che trova una risposta scarsamente strutturata;
- **ACCESSO DELL'UTENZA A TUTTE LE INFRASTRUTTURE**  
L'utilizzo degli impianti sportivi e, più in generale dell'intera Cittadella, è limitato a causa dell'inagibilità di alcune parti del complesso a causa della mancata rispondenza alla normativa vigente, peraltro in corso di risoluzione;
- **SVILUPPO DELLA COMUNICAZIONE**  
La visibilità della Cittadella Sportiva Universitaria al momento attuale è fondata quasi esclusivamente su passaparola e comunicazione istituzionale,
- **ATTENZIONE ENERGETICA E USO FONTI RINNOVABILI**  
Il consumo di energia gioca un ruolo importante sulla Cittadella Sportiva Universitaria sia perché alcuni impianti sportivi come le piscine sono energivori, sia perché la superficie su cui sorge la Cittadella (anche le superfici confinanti sono dell'Università) presenta caratteristiche favorevoli per la valutazione di impiego di fonti di energia rinnovabili quali Solare Termico e Solare Fotovoltaico. Si potrebbe rendere la Cittadella Sportiva Universitaria autosufficiente dal punto di vista energetico e diventare, forse, una fonte di ricavi.
- **RAZIONALIZZAZIONE DEGLI SPAZI**  
Organizzazione ed accessibilità (non solo fisica ma anche intangibile – comunicazione interna, i.e. segnaletica, percorsi, etc.) degli spazi all'interno della Cittadella Sportiva Universitaria, sono dettate da situazioni contingenti e tengono conto soltanto dei servizi attivi (sport). L'implementazione di nuovi servizi e la necessità di consentire all'utente di orientarsi agevolmente nella struttura, sono un'opportunità per sviluppare sia una organica ripartizione degli spazi, sia un efficace piano di comunicazione interna,
- **AVVIO DI ALCUNI SERVIZI AMMINISTRATIVI**  
A titolo esemplificativo e non esaustivo, Medicina dello Sport e Riabilitativa, Sportelli Studenti, Altri Servizi Amministrativi.

### 3.4 Punti di Debolezza del Modello di Gestione Attuale

Dall'analisi effettuata e come si potrà vedere nel successivo paragrafo, il punto di debolezza principale del Modello di Gestione Attuale è la sostenibilità economica. Infatti i ricavi che vengono generati dalla struttura sono, oggi, a malapena sufficienti a pagare il personale "Atipico" e a sostenere alcune attività di gestione ordinaria.

### 3.5 Ricostruzione del Conto Economico di UNIME-SPORT

Nell'analisi della Sostenibilità Economica della Cittadella Sportiva Universitaria, è stata effettuata una ricostruzione del conto economico attraverso la "sintesi di costi e ricavi" ricevuta da UNIME-SPORT e i dati raccolti nell'intervista con il dott. Trommino. In particolare, oltre alle fonti di costo relative al personale a qualunque titolo impiegato e alle fonti di ricavo evidenziate nei paragrafi precedenti sono emersi, e sono stati quantificati in maniera indicativa, degli ulteriori elementi rilevanti ai fini della Costruzione di un Conto Economico indicativo:

- Costi per Utenze (Gas, Elettricità, Telecomunicazioni): circa 250.000,00,
- Costi per Acquisti Ordinari (i.e. kit abbigliamento tennis) ed Altri Servizi (i.e. Assicurazioni), stimati in 200.000,00 anno,
- Trasferimenti Netti dell'Università a UNIME-SPORT (Tassa di Scopo di 5€ sulla retta universitaria), considerati nella voce Ricavi,

Non vengono imputate nel Conto Economico indicativo le seguenti voci:

- Quote di Ammortamento di Investimenti perché essi sono dei Contributi Straordinari dell'Università e il loro ammortamento non viene scaricato su UMS,
- Costi per il Personale di Servizio Civile perché si tratta di una sovvenzione Ministeriale.

Conto Economico UMS-AS IS	Valore (€)
Ricavi da Servizi Sportivi	500.000,00
Trasferimenti da UniMe	150.000,00
<b>Totale Ricavi</b>	<b>650.000,00</b>
Costi Personale Università	500.000,00
Costi Personale Cus/Unilav	400.000,00
Costi Utilities	250.000,00
Acquisti Ordinari e Altri costi	200.000,00
<b>Totale Costi Diretti</b>	<b>1.350.000,00</b>
<b>Utile/Perdita Netta</b>	<b>- 700.000,00</b>

Fonte: Elaborazione UNIME-SPORT Ricevuta 23/12/2011

Rif. File: *costi e ricavi.doc* – e intervista a Dott.

Trommino e Prof. Limosani del 28/12/2011

## 4. Alcuni Esempi di Gestione Integrata di Servizi per il Mondo Universitario

Nella formulazione di una ipotesi di valorizzazione della Cittadella Sportiva Universitaria, sono stati analizzati alcuni casi di Gestione Integrata di Servizi rivolti al mondo universitario ritenuti significativi. Come si vedrà nel prossimo capitolo, lo sviluppo della struttura ipotizzato amplia in modo significativo la Connotazione “Sportiva “ della stessa, perché vengono integrati dei servizi come ad esempio quelli residenziali, o di ristorazione, che hanno peculiarità diverse. Quello che rimane, invece, è la natura “Sociale” della Cittadella Sportiva Universitaria che anzi, con gli opportuni investimenti in marketing e comunicazione, si estende anche al di fuori del contesto universitario. Il *Concept* dell’iniziativa rimane quello di costruire una Community di giovani, messinesi e non, che interagiscono intorno alla Cittadella Sportiva Universitaria dando vita a forme spontanee di aggregazione.

In particolare, è stato preso in considerazione il mondo dei servizi residenziali rivolti all’ambiente universitario, poiché all’interno di esso esistono diverse realtà imprenditoriali attive, che, in alcuni casi, offrono anche servizi di natura sportiva.

I principali operatori di settore si possono classificare in tre macro - categorie:

- Fondazioni e soggetti riconducibili a movimenti religiosi, che hanno progressivamente trasformato in realtà imprenditoriali attive su tutto il territorio nazionale quella che è stata una attività fondamentale priva di lucro e fortemente locale. Tra questi soggetti si segnalano la Fondazione CEUR<sup>9</sup> e la Fondazione RUI<sup>10</sup>.
- Società nate dalla esperienza del mondo cooperativo, sia di espressione laica che religiosa.
- Soggetti attivi nei settori del Property & Facility Management con piani di sviluppo incentrati nella trasformazione del proprio ruolo da erogatori di servizi immobiliari a gestori di business integrati, allo stato attuale attive principalmente nella erogazione di servizi on demand, ma anche in grado di valutare l’assunzione diretta del rischio imprenditoriale di gestione. Tra questi operatori spiccano Siram SI S.p.a.<sup>11</sup> società facente parte del Gruppo Siram<sup>12</sup> e il Gruppo Pacchiarotti<sup>13</sup>.

Completano il quadro gli Enti per il Diritto Allo Studio Universitario, soggetti pubblici aventi valenza regionale, la cui offerta si limita ai soli servizi residenziali ed è caratterizzata da barriere all’ingresso (soglie di reddito o motivi meritocratici), ed essenzialità nei servizi offerti. Va segnalato che alcuni di questi Enti hanno delle difficoltà di management che lasciano intendere, nel prossimo futuro, una maggiore delega all’imprenditoria privata relativamente alla gestione delle strutture universitarie<sup>14</sup>. Anche la città di Messina è dotata di un Ente Regionale per il Diritto allo Studio, il quale eroga servizi residenziali attraverso 3 strutture, una delle quali è ubicata proprio nei pressi della Cittadella Sportiva Universitaria<sup>15</sup>.

Di seguito si propongono alcuni Casi ritenuti indicativi nella valutazione preliminare per il progetto di Valorizzazione della Cittadella Sportiva Universitaria.

---

<sup>9</sup> <http://www.ceur.it/index.asp>

<sup>10</sup> <http://www.fondazionerui.it>

<sup>11</sup> <http://www.siram-si.it>

<sup>12</sup> <http://www.siram.it>

<sup>13</sup> <http://www.pacchiarotti.it>

<sup>14</sup> Fonte: Jones Lang LaSalle Italia

<sup>15</sup> Fonte: sito dell’E.R.S.U. di Messina - <http://www.ersu.me.it>.

## 4.1 Iniziativa CAMPLUS

L'iniziativa Camplus<sup>16</sup> nasce nel 2007 ad opera di Fondazione CEUR<sup>17</sup>, e diventa un network di residenze per studenti universitari con sede a Milano, Bologna, Torino, Catania, che integra servizi residenziali per Studenti, servizi di Ristorazione, servizi di Formazione Complementari a quelli Universitari e, in alcune strutture, servizi di palestra<sup>18</sup>. Insieme a Fondazione CEUR lavorano sull'iniziativa CAMPLUS anche Fondazione Pier Giorgio Falciola<sup>19</sup> e la Nuovo Mondo Srl<sup>20</sup> e sono entrambe realtà che operano nel settore delle Residenze Universitarie.

Il modello di gestione di CAMPLUS, prevede una direzione e coordinamento della struttura da parte di staff qualificato e l'affidamento in outsourcing dei singoli servizi (i.e. Manutenzioni Ordinarie, Straordinarie, Pulizie, Guardiania, Gestione Palestra, etc.).

Il collegamento con il mondo universitario è evidente sia per le residenze CAMPLUS, che sono Collegio universitario d'eccellenza riconosciuto dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, sia per la Fondazione CEUR, cui è stata riconosciuta personalità giuridica con Decreto del Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica (oggi Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca) il 18 dicembre 1991.

Il Canale Istituzionale viene utilizzato per promuovere le Strutture, collegamenti sono presenti anche sul sito del MIUR<sup>21</sup>.

Le strutture operative CAMPLUS sono le seguenti:

- Camplus Alma Mater a Bologna,
- Camplus San Felice a Bologna,
- Camplus Città Studi a Milano,
- Camplus Turro a Milano,
- Camplus Rubattino a Milano,
- Camplus Lingotto a Torino,
- Camplus d'Aragona di Catania.

---

<sup>16</sup> <http://www.camplus.it>

<sup>17</sup> <http://www.ceur.it/index.asp>

<sup>18</sup> E' il Caso ad esempio di Camplus Turro di Milano che all'ottavo piano ha una palestra (<http://www.camplus.it/collegi-e-residenze/camplus-turro/strutture-e-servizi/struttura/palestra>). Non vengono definiti servizi sportivi perché nel caso dell'Università di Messina parliamo di Impianti e Strutture Complesse.

<sup>19</sup> <http://www.fondazionefalciola.it>

<sup>20</sup> <http://www.nuovomondo.it>

<sup>21</sup> <http://www.istruzione.it/web/universita/collegi-alloggi-e-residenze>

## 4.2 Iniziativa COLLEGE RUI

Anche la Fondazione RUI<sup>22</sup>, con i suoi COLLEGE ha costituito un network di strutture residenziali rivolte a Studenti Universitari, integrando anche servizi culturali e a matrice religiosa<sup>23</sup>.

Il modello di gestione dei COLLEGE, è sostanzialmente analogo a quello di CAMPLUS precedentemente esaminato.

Il collegamento con il mondo universitario è evidente, infatti i COLLEGE sono riconosciuti come Collegi universitari d'eccellenza dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, e sono promossi sul sito del MIUR<sup>24</sup>.

I COLLEGE di Fondazione RUI sono i seguenti:

- Bologna – Torleone,
- Genova – Capodifaro,
- Genova – Delle Peschiere,
- Milano – Castelbarco,
- Milano – Accademia,
- Milano – Torrescalla,
- Milano – Torriana,
- Milano – Viscontea,
- Roma – Celimontano,
- Roma – Porta Nevia,
- Roma – RUI,
- Verona – Clivia,
- Verona – Pontenavi.

## 4.3 Iniziativa RESIDENZE BOCCONI

Le RESIDENZE BOCCONI sono un'iniziativa interessante perché origina direttamente da una Istituzione Universitaria, L'Università Commerciale Luigi Bocconi<sup>25</sup>. Da rilevare che si tratta di una istituzione privata, quindi solo parzialmente paragonabile all'Università di Messina, che ha creato il proprio I.S.U.<sup>26</sup>, per il diritto allo Studio Universitario e che ha investito nelle residenze universitarie arrivando ad offrire circa 1500 posti letto ripartiti su 6 residenze.

A livello gestionale l'Università Bocconi ha costituito una struttura denominata "Housing Center"<sup>27</sup>, che si occupa della gestione delle residenze e dei rapporti con gli studenti. L'accesso al sistema gestionale per gli utenti del Servizio è integrata direttamente nel sito dell'Università. L a

---

<sup>22</sup> <http://www.fondazionerui.it>

<sup>23</sup> "Ogni singolo residente è al centro di un percorso formativo personalizzato che punta alla sua maturazione completa; per questo oltre alla formazione umana e professionale il Collegio offre la possibilità di una formazione spirituale, affidata alla Prelatura dell'Opus Dei, volta a trovare un senso più profondo nell'esperienza di vita che si intraprende." – Fonte [www.fondazionerui.it](http://www.fondazionerui.it) – Sezione: Vivere in College.

<sup>24</sup> <http://www.istruzione.it/web/universita/collegi-alloggi-e-residenze>

<sup>25</sup> <http://www.unibocconi.it>

<sup>26</sup> [http://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/SitoPubblico\\_IT/Albero+di+navigazione/Home/Servizi/ISU+Bocconi](http://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/Servizi/ISU+Bocconi)

<sup>27</sup>

[http://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/SitoPubblico\\_IT/Albero+di+navigazione/Home/Servizi/Borse+di+studio %2C+Agevolazioni+econ.+%2C+Finanziamenti/Per+i+Corsi+di+Laurea+Triennale+e+Magistrale+a+Ciclo+Unico/Residenze+Bocconi](http://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/Servizi/Borse+di+studio+%2C+Agevolazioni+econ.+%2C+Finanziamenti/Per+i+Corsi+di+Laurea+Triennale+e+Magistrale+a+Ciclo+Unico/Residenze+Bocconi)

manutenzione delle Residenze (alloggi e spazi comuni) è gestita dalle aziende a cui l'Università Bocconi appalta la gestione complessiva delle strutture abitative, in particolare pulizia e cambio biancheria, portierato, manutenzione ordinaria e straordinaria. Sul fronte dei Servizi sportivi esiste una palestra in una delle residenze, la cui gestione è affidata, dal 1986, ad un operatore esterno, l'O.Fi.S.A. Operatori Fisico Sportivi Associati.

Le residenze, si trovano tutte nell'area di Milano e sono le seguenti<sup>28</sup>:

- Residenza Bocconi - Via Bocconi,12,
- Residenza Javotte - Via Giovenale, 4,
- Residenza Dubini - Via V. Buzzi, 7,
- Residenza Spadolini - Via Spadolini, 12/A,
- Residenza Kramer - Via Kramer, 24/26,
- Residenza Arcobaleno - Via F.lli Frascini.

#### 4.4 *Iniziativa CAMPUSX*

L'iniziativa CAMPUSX<sup>29</sup> è tra le più giovani e nasce dal progetto di gestione di un Campus per gli Studenti dell'Università di Tor Vergata (Roma). In questo caso l'Università di Tor Vergata ha concesso il diritto di superficie ad un Fondo (99 anni), Fabrica Immobiliare<sup>30</sup>, che ha curato la costruzione e il successivo affidamento in gestione ad un operatore privato, Siram Si S.p.a. (ex Gefi s.p.a.).

In questo caso il collegamento con l'istituzione universitaria esiste a livello istituzionale, ma tutto il rischio imprenditoriale ricade sul gestore che corrisponde al Fondo un Canone a prescindere dai risultati di gestione.

In termini di servizi offerti, oltre a quelli residenziali, avviati all'inizio dell'anno accademico 2010/2011, ci sono anche servizi di ristorazione e di intrattenimento, servizi sportivi.

Il modello di CAMPUSX sperimentato su Tor Vergata, è stato replicato dalla stessa Siram SI S.p.a. in altre due strutture, Bari (inaugurata a giugno 2010) e Chieti (situazione un po' diversa in quanto vi è stato il subentro in una situazione precedente).

#### 4.5 *Iniziativa CAMPUS*

L'ultima iniziativa illustrata è il "CAMPUS" del Gruppo Pacchiarotti nell'area di Pavia<sup>31</sup>, iniziativa Pubblico Privata ancora *in fieri*, che dovrebbe aprire i battenti nell'anno accademico 2011/2012 e fornire servizi residenziali agli Studenti dell'Università di Pavia. L'elemento interessante è costituito da una struttura adiacente la Residenza, costruita secondo logiche di Project Financing, su superficie dell'Università ed avente una caratterizzazione sportiva. Si tratta di CAMPUSAQUAE<sup>32</sup>, che eroga servizi di ristorazione, di benessere e sportivi (Palestra e Fitness).

---

<sup>28</sup>

[http://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/SitoPubblico\\_IT/Albero+di+navigazione/Home/Servizi/Borse+di+studio+%2C+Agevolazioni+econ.%2C+Finanziamenti/Per+i+Corsi+di+Dottorato+di+Ricerca/Residenze+Bocconi/Le+Residenze+Bocconi\\_DiStefanoF+2011+03+04+12+46](http://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/Servizi/Borse+di+studio+%2C+Agevolazioni+econ.%2C+Finanziamenti/Per+i+Corsi+di+Dottorato+di+Ricerca/Residenze+Bocconi/Le+Residenze+Bocconi_DiStefanoF+2011+03+04+12+46)

<sup>29</sup> <http://www.campusx.it>

<sup>30</sup> <http://www.fabricaimmobiliaregr.com/it/index.php>

<sup>31</sup> <http://www.campuspavia.it>

<sup>32</sup> <http://www.campusaquae.it>

In questo caso, pur esistendo un legame istituzionale locale con l'Università di Pavia<sup>33</sup>, Residenze, Impianti Sportivi, Servizi di Intrattenimento, sono stati progettati, costruiti, e sono attualmente gestiti da un Partner Privato dell'Università.

Ultimo elemento qualificante di questa iniziativa è l'impiego di Fonti di Energia Rinnovabili, in particolare Cogenerazione ed Impianti Solari.

#### *4.6 Considerazioni sui casi esaminati*

Dai casi proposti nei paragrafi precedenti si evincono delle considerazioni che portano a riflettere sull'opportunità di sviluppare la Cittadella Sportiva Universitaria:

- L'offerta di servizi integrati si sta sviluppando per rispondere ad una domanda di mercato del mondo universitario in crescita sia quantitativa, sia qualitativa,
- L'Implementazione di servizi Residenziali e di Intrattenimento incrementa la sostenibilità economica delle strutture, generando flussi di cassa rilevanti e positivi,
- In tutti i casi analizzati esiste sempre un investimento significativo in marketing e comunicazione, sia "istituzionale", sia "commerciale",
- Con riferimento ai soli ultimi due casi che sono anche i più recenti in termini di tempo, vi è l'estensione dell'offerta anche al di fuori del mondo universitario, con delle ricadute positive sulla sostenibilità economica delle iniziative,
- Infine, nell'ultimo caso vi è anche l'attenzione all'impiego di fonti rinnovabili di energia, per la sostenibilità energetica delle Strutture, in particolare di quelle sportive, che notoriamente sono energivore,
- Nei vari casi esaminati si constata la snellezza dei modelli gestionali, ottenuta attraverso il ricorso a management ed aziende del settore privato che sono in grado di operare in tempi più rapidi rispetto a quelli dettati dalle procedure pubbliche.

---

<sup>33</sup> <http://www.unipv.eu/on-line/Home/Navigaper/Studenti/CampuseCollegi.html>

## 5. Una Ipotesi di Sviluppo della Cittadella Sportiva Universitaria

Quanto esposto nei capitoli precedenti porta a riflettere sul potenziale della Cittadella Sportiva Universitaria già intuito e sviluppato da UNIME-SPORT per quanto concerne i servizi sportivi. Tale potenziale ruota intorno alla Gamma dei Servizi che si potrebbero attivare e al Target di Utenza/Clientela. Nei prossimi paragrafi si formula un'ipotesi di offerta da integrare ai servizi sportivi e un target di clientela.

### 5.1 *La Gamma dei Servizi che si potrebbero attivare*

I servizi che potrebbero essere integrati nella Cittadella Universitaria, possono essere classificati come segue:

1. Accomodation
  - a. Servizi Residenziali per Studenti Universitari (Medio Lungo Periodo) e prioritari rispetto al successivo,
  - b. Servizio di Hoteling, rivolto sia al Mondo Universitario (Studenti, Visiting Professors, Ricercatori, etc.), sia al mondo Sportivo, sia, più in generale all'Utenza Privata
2. Food
  - a. Servizi di Ristorazione, convenzionata per gli utenti del mondo universitario, commerciale per il resto degli utenti,
  - b. Caffetteria e Snack con agevolazioni per Studenti, Professori, Sportivi,
  - c. Vending Machines in zone ad alto traffico di utenti (i.e. Palestra/Piscina),
3. Convegnistica
  - a. Organizzazione Incontri, Congressi, etc.,
  - b. Servizi di Catering,
  - c. Accomodation,
4. Eventi
  - a. Attività Abituali come Cinema all'Aperto, Laboratori di Teatro, Forum, etc.
  - b. Attività Particolari, come Concerti, Rappresentazioni Teatrali, Spettacoli di Cabaret, etc.
5. Altri Servizi
  - a. Medicina dello Sport/Riabilitativa
  - b. Copertura Wi-Fi di tutta l'area,
  - c. Servizi Finanziari (POS, ATM, Filiale di Intermediario Finanziario?)
  - d. Sportello Studenti (Servizi amministrativi per Studenti Universitari, etc.)
  - e. Sportello Famiglia (C.A.A.F., Previdenza, etc.)



## 5.2 Il Target di Utenza/Clientela

Relativamente all'*offering* della Cittadella Sportiva Universitaria, occorre pensare ad una struttura polivalente in grado di cogliere una pluralità di clientela con esigenze diverse. A titolo esemplificativo e non esaustivo lo studente piuttosto che il proprio parente, amico o conoscente attratto dalla compartecipazione ad un momento ludico e di convivialità (Residenzialità, Ristorazione, Servizi Sportivi).

## 5.3 Organizzazione degli spazi

L'evoluzione ipotizzata, richiede un progetto di riorganizzazione degli spazi, che tenga conto dei servizi che si vogliono implementare, degli investimenti da effettuare e della relativa sostenibilità economica.

I sopralluoghi e le interviste condotte hanno evidenziato i seguenti interventi di riorganizzazione degli spazi:

- Ottimizzazione degli Spazi delle Palazzine Residenziali (camere per disabili, stanze di socializzazione, etc.)
- Spostamento degli Uffici nella Palazzina ad essi originariamente destinata,
- Destinazione Uso Ristorante nel Fabbricato Centrale della Cittadella,
- Cambiamento Destinazione d'uso dei Casali,

## 5.4 Gli Investimenti Ipotizzati per i servizi aggiuntivi

I sopralluoghi e le interviste condotte hanno permesso di formulare una prima ipotesi degli investimenti necessari per realizzare l'iniziativa, vengono riportati di seguito indicando un ipotesi di tempi:

- Il Piano degli Investimenti di breve periodo (Febbraio – Aprile) – FASE 1
  - o Residenze
    - Sistemazione Stanze Per Gli Ospiti Giochi Olimpici
    - Stanze Per Disabili
    - Rampa Per Disabili
  - o Ristorante – Caffetteria (Ora utilizzato dall'amministrazione di UNIME-SPORT)
    - Allocazione, Sistemazione degli spazi (Partner Locale)
    - Internet Pub
    - Chioschi Vicino alla piscina aperta
  - o Generali
    - Realizzazione del Piano di Comunicazione Interno alla Cittadella Sportiva Universitaria (Segnaletica, Percorsi Guidati, Fogli Illustrativi, Etc.)
    - Stesura Piano di Marketing per la struttura ed investimenti di Marketing Operativo funzionali ai Giochi Universitari.
- Il Piano degli Investimenti di medio periodo (Dopo Giochi Universitari) – FASE 2
  - o Residenze
    - Sistemazione degli alloggi per "Formula Collegio"/"Formula Hotel"
    - Trasformazione dei casali o di parte di essi in alloggi
    - Eventuale realizzazione di ulteriori residenze nella palazzina da completare.

**Progetto di Valorizzazione della Cittadella Sportiva**

---

- Ristorante - Caffetteria
  - Completamento Investimenti del Corpo Centrale
  - Realizzazione di Un Ristorante aperto all'esterno nella zona dei casali (Alternativo o Complementare alla Creazione Residenze di Pregio di cui al punto precedente)
- Generali
  - Copertura Wi-Fi o completamento Copertura Wi-Fi esistente su tutta la Cittadella Sportiva Universitaria,
  - Revisione/Completamento Piano di Marketing ed avvio attività di Marketing Operativo per la Cittadella Sportiva Universitaria,
  - Investimenti per rendere anfiteatro utilizzabile per Eventi (i.e. Proiezioni Cinematografiche all'aperto, Spettacoli Teatrali, Concerti, Altro)
- Interventi di Efficientamento/Valorizzazione Energetica
  - Analisi Energetica della Cittadella Sportiva Universitaria,
  - Stesura di un Piano di Efficienza energetica e di impiego di fonti di Energia rinnovabili,
  - Investimenti per l'efficientamento,
  - Investimenti per la realizzazione di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili (Termici, Fotovoltaici, Cogenerazione, etc.)

## 6. Tempi e Road Map Ipotizzati

A prescindere dal modello Organizzativo Adottato, di cui si tratterà nel prossimo paragrafo, sono stati ipotizzati dei tempi e degli stadi di realizzazione dell'iniziativa, di seguito brevemente esposte.

### 6.1 Scadenze Esterne

Ci sono delle scadenze esterne di cui tenere conto:

1. Giochi Universitari 18-27 Maggio 2012 (Fonte sito CRUI)  
Cruciale come Kick-off della Cittadella anche in termini di visibilità a livello nazionale e locale,
2. Inizio dell'anno accademico 2012/2013  
Importante per iniziare a generare ricavi da servizi diversi da quelli sportivi già con il prossimo anno accademico.

### 6.2 Stadi di realizzazione dell'Iniziativa

In funzione di queste scadenze importanti per la riuscita dell'Iniziativa in termini di visibilità e di generazione di ricavi si ipotizzano due fasi:

1. Entro Maggio 2012 – Identificazione, Definizione e Realizzazione delle attività funzionali ai Giochi Universitari del 2012, in particolare:
  - Adattamento delle residenze per accogliere gli atleti,
  - Agibilità degli Impianti sportivi,
  - Sistemazione del Verde,
  - Definizione e Realizzazione del Sistema di Informazione della Cittadella Universitaria (Cartelli, Percorsi, Etc.)
2. Entro Settembre 2012 – Avvio Erogazione Servizi Residenziali per gli studenti universitari.
3. Entro 2014 – Struttura a Regime

### 6.3 Tempi e modi di Avvio del Progetto

- Coordinamento con il COL dei Giochi Universitari,
- Coordinamento con U.T. Università,
- Definizione dell'ITER AMM.VO per avviare il progetto (Procedure, Gare, etc.) e dei relativi "Stretti" tempi.

## 7. La Gestione della Cittadella Sportiva Universitaria

L'ottenimento e il mantenimento in efficienza della struttura ipotizzata nel capitolo 4, richiedono l'individuazione di un modello di gestione appropriato tenendo conto di alcuni fattori:

1. Natura Istituzionale dell'Università di Messina,
2. Competenze necessarie per Avviare, Gestire, Posizionare sul Mercato l'offerta integrata di servizi ipotizzata per la cittadella universitaria,
3. Investimenti necessari per lo sviluppo della Cittadella Sportiva Universitaria e per le necessarie attività di Marketing, e relative modalità di finanziamento e tempi di realizzazione,
4. Rischi di natura imprenditoriale connessi all'iniziativa, che da un lato persegue uno scopo di tipo "Sociale" rivolto prevalentemente al bacino universitario, ma dall'altro deve anche essere in grado di essere economicamente.

Quanto esposto ha portato ad identificare diverse alternative di gestione, che si caratterizzano per i diversi livelli di Impegno che potrebbero presentare per l'Università di Messina da un lato e per i diversi gradi di coinvolgimento del settore privato dall'altro:

1. Gestione Diretta della Cittadella Universitaria – soluzione attualmente adottata con il Centro di Costo UNIME-SPORT,
2. Coordinamento e Direzione dell'Università con affidamento della gestione dei singoli impianti/strutture a soggetti esterni,
3. Definizione ed affidamento di un Global Service riguardante tutti gli impianti/strutture della Cittadella Sportiva Universitaria,
4. Costituzione di una Società Mista (Università – Partner Privato) per Gestione, della Cittadella Sportiva Universitaria,
5. Affidamento di Gestione, ad un Partner Privato a fronte di un canone comunque dovuto all'Università di Messina.

Lo schema seguente mostra le diverse alternative ordinate secondo impegno dell'Università di Messina e coinvolgimento del settore privato.



## 7.1 Gestione Diretta

La gestione diretta della Cittadella Sportiva Universitaria, attualmente in uso, è la soluzione che presenta il maggiore impegno per la proprietà in termini di competenze, organizzazione, investimenti e rischio, perché comporta la costituzione e il mantenimento, da parte di quest'ultima, di una struttura organizzativa in grado di occuparsi di tutti gli aspetti tecnici, amministrativi e contabili. Inoltre tale struttura avrebbe il compito di posizionare e promuovere adeguatamente sul mercato la Cittadella Sportiva Universitaria.

La gestione diretta presenta delle criticità, in particolare:

1. Il reperimento delle competenze necessarie per la Gestione Diretta di tutti i servizi;
2. Il farsi carico di costi fissi "a rischio" e di esigenze a volte complesse, sia nel campo dell'organizzazione, sia in quello della ricerca delle necessarie risorse per garantire l'autofinanziamento delle spese gestionali (tariffe di servizi sportivi e residenziali, vendita prodotti di merchandising, servizi aggiuntivi, corsi di formazione sportiva, sponsorizzazioni, ecc.).
3. Un'Istituzione Universitaria si troverebbe ad operare secondo una logica di management pubblico nel tentativo di soddisfare l'esigenza di massimizzazione delle fonti di finanziamento delle attività di gestione e, al contempo, di soddisfare gli obiettivi politici di socialità, con il rischio di trascurare gli aspetti relativi alla sostenibilità economica e alla capacità di generare utili della Cittadella Sportiva Universitaria.

Nonostante le criticità citate, una Gestione Diretta consentirebbe all'Università di Messina di avere il controllo completo della gestione e dei suoi risultati anche in termini qualitativi e di risposta sociale.

Appare comunque difficilmente ipotizzabile una gestione diretta da parte di una struttura amministrativa organizzata alla stregua di un dipartimento universitario.

Gestione Diretta Caso UNIME-SPORT	
Pro	Contro
Autonomia Totale dell'Istituzione nella Gestione degli Impianti,	Inadeguatezza di una struttura organizzativa di tipo universitario. Dover sostenere: <ul style="list-style-type: none"> <li>- strutturazione dell'offerta,</li> <li>- oneri della conduzione,</li> <li>- organizzazione tecnico-sportiva,</li> <li>- promozione dell'offerta dei servizi,</li> <li>- rapporto con la domanda,</li> <li>- attività amministrative.</li> </ul>

## 7.2 Affidamento della Gestione dei Singoli Impianti/Strutture

La proprietà, definiti i servizi che verranno erogati all'interno della Cittadella Sportiva Universitaria, attua le procedure necessarie per affidarli in gestione e si limita ad esercitare delle funzioni di coordinamento e di direzione generale della struttura. Con specifico riferimento agli impianti sportivi, può essere previsto anche l'affidamento della gestione dei servizi a Società ed Associazioni Sportive Dilettantistiche. Si tratta infatti di una realtà ormai consolidata in tutto il territorio nazionale che è stata oggetto di intervento legislativo (art. 90, commi da 24 a 26, L. 27.12.2002, n. 289 – legge finanziaria 2003) volto a creare in favore delle stesse una via preferenziale alla gestione di impianti sportivi pubblici.

La sopracitata legge permette a Società Dilettantistiche, che gestiscono impianti sportivi e che costituite sottoforma di Società di Capitali (ad es. una S.r.l.) e riconosciute, di usufruire di un regime fiscale agevolato.

Le criticità di questa scelta gestionale sono le seguenti:

1. La pluralità di soggetti coinvolti nella gestione potrebbe impedire lo sviluppo organico della Cittadella e creare dei conflitti che poi andrebbero a ripercuotersi sull'Università in quanto coordinatrice ,
2. Le Società ed Associazioni Sportive Dilettantistiche affidatarie potrebbero essere prive o scarsamente dotate delle capacità organizzative e imprenditoriali e dell'approccio, proprio di un gestore professionale
3. Continuando a permanere la Direzione dell'Università rimarrebbe il rischio di trascurare gli aspetti relativi alla sostenibilità economica e alla capacità di generare utili della Cittadella Sportiva Universitaria, e forse sarebbe più elevato coinvolgendo dei soggetti come Società ed Associazioni Sportive Dilettantistiche.
4. La pluralità dei rapporti da avviare tra i diversi soggetti coinvolti, potrebbe allungare significativamente i tempi per l'avvio dell'iniziativa.

Una scelta gestionale di questo tipo, manterrebbe sempre un elevato impegno, e relativo controllo, dell'Università di Messina sulla Cittadella Sportiva Universitaria, ma allo stesso tempo, coinvolgendo realtà private, alcune delle quali senza scopo lucrativo, solleverebbe l'Istituzione dalla gestione ordinaria.

Dal punto di vista della gestione della Cittadella Sportiva Universitaria, oltre al rapporto contrattuale con i diversi gestori, potrebbe essere creato un sistema generale di *governance* attraverso la costituzione di un Comitato Misto di Indirizzo e Controllo, composto da rappresentanti dell'Università di Messina, di Unimesport e dei gestori dei singoli servizi, in egual misura. Tale Comitato fungerebbe da cabina di regia della struttura esercitando funzioni di indirizzo e di monitoraggio delle attività svolte.

Affidamento della Gestione dei Singoli Impianti/Strutture Casi Unibocconi, Camplus, College Rui	
Pro	Contro
Sviluppo dei singoli servizi attraverso l'adeguata specializzazione del personale impiegato	- Maggiore complessità amministrativa - Rischio di non sviluppare la struttura in modo organico. - Scarsa motivazione dei gestori dei singoli servizi allo sviluppo complessivo della struttura perché obbligati in mezzi e non in risultato

### 7.3 Definizione ed Affidamento di un Global Service

Identificati i servizi e i relativi livelli prestazionali, si definisce un Global Service per la gestione della Cittadella Sportiva Universitaria, attivando tutte le procedure necessarie per affidarlo ad un Soggetto Privato, sia esso una singola impresa, un raggruppamento di imprese, etc.

Si segnala che il termine "Global Service" viene utilizzato in senso ampio, includendo al suo interno, oltre alle attività di manutenzione anche quelle tecniche, amministrative, contabili relative alla Cittadella Sportiva Universitaria.

In questo caso il Soggetto Gestore si sostituirebbe alla proprietà nella gestione della Struttura, a fronte di un canone definito in funzione di servizi resi, interventi di miglioramento, etc.

Anche questa alternativa gestionale presenta delle Criticità:

1. Il soggetto Gestore, non si assume il rischio imprenditoriale che deriva dalla gestione della Cittadella Sportiva Universitaria, ma fornisce un'obbligazione di mezzi. Quindi la rischiosità collegata alla sostenibilità economica della struttura, l'eventuale capacità di produrre utili, ricadono sempre sulla Proprietà,
2. L'eterogeneità dei servizi che andrà a proporre la Cittadella Sportiva Universitaria, potrebbe essere incompatibile con un singolo soggetto gestore o anche con una pluralità di soggetti specializzati soltanto in un settore (Manutenzioni, Impianti Sportivi Specifici, Ristorazione, etc.),
3. Il soggetto gestore, manterrebbe comunque un ruolo passivo, in quanto semplice erogatore di servizi, in merito al posizionamento della struttura sul mercato, universitario, locale ed anche più generale. Si verificherebbe quindi uno scollamento, peraltro colmabile con una figura ad hoc, tra chi gestisce (Soggetto Gestore), e chi promuove (Università di Messina).

In questo caso l'Università di Messina semplificherebbe i suoi rapporti rispetto al caso di assegnazione dei diversi servizi e potrebbe ottenere uno sviluppo organico della struttura.

Affidamento della Gestione di un Global Service Non si riscontrano esempi esistenti	
Pro	Contro
Unico interlocutore per tutti gli aspetti inerenti alla gestione della cittadella sportiva universitaria Mantenimento del controllo totale sulla Cittadella Sportiva Universitaria, da parte dell'Università	- Scarsa motivazione del gestore allo sviluppo complessivo della struttura perché obbligato in mezzi e non in risultato Mancanza di delega da parte dell'Università nella direzione con la sopportazione dei relativi oneri.

#### 7.4 Costituzione di una Società Mista (Università – Partner Privato)

La Proprietà, definite tutte le caratteristiche di un Potenziale Partner Privato, avvia tutte le procedure necessarie alla selezione di quest'ultimo. E' importante che tale soggetto disponga o sia in grado di reperire sul mercato tutte le competenze necessarie per l'avvio, la gestione, lo sviluppo, il posizionamento sul mercato della Cittadella Sportiva Universitaria. Una volta identificato il soggetto si procede alla Costituzione di una Società Mista (con quote da definire) per la Gestione Attiva della Cittadella universitaria. All'interno della Società l'Università manterrebbe potere di indirizzo e giocherebbe un ruolo fondamentale nel posizionamento della Struttura facendola conoscere attraverso il canale istituzionale. Inoltre, in caso di attiva gestione della struttura andrebbe a partecipare pro quota agli utili generati eventualmente decidendo di reinvestirli nella Cittadella stessa od utilizzarli per altri scopi istituzionali.

Le criticità di questa soluzione sono:

1. Condivisione del coordinamento e della direzione con un altro soggetto,
2. Compartecipazione ad una quota di rischio imprenditoriale collegato all'iniziativa,

Tale soluzione gestionale prevede non solo l'affidamento della gestione, ma anche una delega allo sviluppo e al posizionamento dell'intera struttura sul mercato.

Nello stesso tempo, le criticità evidenziate rendono necessaria un'attenta scelta del Partner privato ed una scrupolosa disciplina dei rapporti tra le parti.

Società Mista Non si segnalano Casi Esistenti	
Pro	Contro
Potere dell'Istituzione nella gestione della Struttura	- Condivisione con il Gestore del Rischio di impresa, - complessità nella realizzazione e gestione di una Società Mista da parte di un Ente pubblico, - Vincoli gestionali legati alla necessità di adottare procedure di natura pubblica nella gestione.



## *7.5 Affidamento della Gestione della Cittadella ad un Partner Privato*

Anche in questo caso la Proprietà, definite tutte le caratteristiche di un Potenziale Partner Privato, avvia tutte le procedure necessarie alla selezione di quest'ultimo. E' importante che tale soggetto disponga o sia in grado di reperire sul mercato tutte le competenze necessarie per l'avvio, la gestione, lo sviluppo, il posizionamento sul mercato della Cittadella Sportiva Universitaria.

Potranno essere affidati all'esterno in concessione tutti quei servizi aggiuntivi rispetto alla gestione tipica (gestione sportiva), quali ad esempio ristorazione, ricettività, gestione degli eventi. In cambio dell'affidamento dei servizi, il privato dovrà versare all'Università un canone di concessione.

Una volta identificato il soggetto, verranno portate avanti tutte le procedure necessarie per l'affidamento della gestione dei servizi aggiuntivi, facendo in modo che l'Università mantenga il potere di indirizzo e controllo sull'iniziativa. Il gestore, a differenza dei casi di cui ai punti 5.6.2 e 5.6.3, assume integralmente il rischio imprenditoriale dell'iniziativa, liquidando sempre il canone all'Università di Messina ed assorbendo, nel caso in cui si dovessero verificare, le eventuali perdite.

Tale soluzione gestionale solleva la proprietà da tutti gli aspetti della gestione, dello sviluppo, del posizionamento e la tiene indenne dalle eventuali perdite cui dovesse portare l'iniziativa. Rimane comunque presente la criticità relativa alla delega delle funzioni di coordinamento e direzione, peraltro dipendente dall'attenta scelta del Partner privato ed una scrupolosa disciplina dei rapporti tra le parti.

Come nel caso dell'affidamento dei singoli servizi (7.2), anche con la concessione dei servizi a un partner privato potrebbe essere costituito un Comitato Misto di Indirizzo e Controllo, con funzioni di indirizzo e di monitoraggio delle attività della Cittadella Sportiva Universitaria. A titolo esemplificativo e non esaustivo, tale comitato avrebbe il compito di indirizzare la politica di gestione, di verificare ed eventualmente apportare variazioni alle tariffe applicate, di mantenere i necessari collegamenti tra Cittadella e Università di Messina.

Infine si sottolinea che, attraverso l'attivazione dei servizi aggiuntivi e la delega al partner privato di realizzare ed implementare un piano di marketing organico per la Cittadella Sportiva Universitaria, nascerebbero delle sinergie e degli effetti moltiplicatori per Unimesport, che avrebbe così la possibilità di incrementare ulteriormente Iscritti ed entrate, migliorando così la sostenibilità economica.

**Progetto di Valorizzazione della Cittadella Sportiva**

<b>Affidamento in Gestione Campus X – CampUs Pacchiarotti</b>	
<b>Pro</b>	<b>Contro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivazione del Gestore attraverso l'elevata delega,</li> <li>- Possibilità di Ammortizzare alcuni investimenti immateriali affidandoli al gestore.</li> <li>- Eliminazione dei rischi connessi alla sostenibilità economica dell'iniziativa,</li> <li>- Velocità propria del settore privato per l'acquisizione di beni e servizi.</li> <li>- Possibilità per Unimesport, di beneficiare delle sinergie derivanti dall'attivazione dei servizi aggiuntivi e dalle attività (iniziali e periodiche) in Marketing e Comunicazione effettuate dal Gestore per la Cittadella Sportiva Universitaria,</li> <li>- Possibilità per l'Università di ottenere un canone per la gestione dei servizi aggiuntivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modello di Gestione relativamente nuovo,</li> <li>- Riduzione del Controllo dell'Università sulla gestione complessiva</li> </ul>

Come accennato nella tabella precedente, nel caso di affidamento ad un partner privato della gestione, quest'ultima potrebbe essere soggetta ad un canone da corrispondere all'Università, da determinarsi in funzione della durata della gestione stessa e degli impegni rispettivamente presi dalle parti per finanziare gli investimenti iniziali. Con riferimento ai soli servizi aggiuntivi (ristorazione e residenziale), nel capitolo 9 della presente relazione, si ipotizzano alcuni scenari di rapporto economico tra Università e partner privato.

## 8. Business plan della Cittadella Sportiva Universitaria

Obiettivo del presente *business plan* è quello di verificare la sostenibilità economica della gestione della Cittadella Sportiva Universitaria anche attraverso l'implementazione di servizi aggiuntivi in aggiunta a quelli sportivi.

Nella redazione del presente documento e delle relative proiezioni si è tenuto conto di:

1. Raccolta dati presso Unimesport,
2. Analisi preliminare del contesto messinese,
3. Dati storici su realtà che offrono servizi di ristorazione e residenziali prevalentemente alla popolazione universitaria.

Inoltre le proiezioni effettuate sono state improntate a criteri di prudenza e neutralità. In particolare non si è tenuto conto di:

1. Picco di domanda che si avrà in occasione dei giochi Olimpici Universitari,
2. Altri servizi che, se implementati, potrebbero rendere più sostenibile, dal punto di vista economico la Cittadella Sportiva Universitaria (a titolo esemplificativo e non esaustivo: Convenzione con Medicina dello Sport, utilizzo di anfiteatro per eventi, installazione di impianti per lo sfruttamento di fonti di energia rinnovabili, etc.),
3. Incrementi futuri della capacità recettiva della Cittadella.

### 8.1 Razionali dell'Iniziativa

Nella economica formulazione del business plan della Cittadella Sportiva Universitaria sono stati presi in considerazione alcuni razionali brevemente descritti di seguito:

1. Esiste già una realtà strutturata ed avviata, UNIME-SPORT, che, negli ultimi 4 anni, ha erogato servizi collegati al mondo dello sport e ha costruito e mantenuto le necessarie attività di relazione con il mondo istituzionale,
2. Dal punto di vista residenziale, escluse le tre strutture dell'Ersu di Messina, l'offerta agli studenti fuori sede appare sostanzialmente destrutturata (Posti Letto in Appartamenti, Stanze in pensioni, etc.), e sottodimensionata rispetto alla domanda di questi servizi generata dall'Università di Messina,
3. Esistono dei bacini di domanda ancora inesplorati e potenzialmente interessanti che, con una opportuna politica di Marketing e Comunicazione, potrebbero generare ricavi portando la struttura a generare reddito. A titolo esemplificativo e non esaustivo si citano:
  - a. Cittadinanza di Messina e Provincia,
  - b. Turisti,
4. L'introduzione di Servizi diversi da quelli sportivi all'interno della Cittadella Sportiva Universitaria presenta delle elevate potenzialità di co-marketing e di sviluppo della cittadella come crocevia di attività aventi carattere sociale,
5. La natura dell'Offerta della Cittadella Sportiva Universitaria, unita al tipo di fruitori consentirebbero un limitato ricorso all'*equity*, generando flussi di cassa positivi ed elevati. Si pensi ai servizi di ristorazione oppure agli affitti pagati dagli studenti per i servizi residenziali<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Nell'analisi del contesto nazionale, è emerso come il pagamento delle rette per i posti letto, possa avvenire anche in modo anticipato, prima della fruizione del servizio. E' il caso di Camplus Torino, che verrà esaminato nel capitolo 5 della presente analisi (rif: <http://www.camplus.it/informazioni/bandi-di-concorso-delle-residenze-camplus>).

## 8.2 Ipotesi Generali

1. Periodo temporale considerato: 5 anni,
2. Proiezioni a valori attuali (non si considera il tasso di inflazione),
3. Periodo di apertura della struttura: 12 mesi/anno.

## 8.3 Situazione Attuale

1. Servizi attivi
  - a. Avviamento e formazione sportiva,
  - b. Accesso individuale agli impianti sportivi,
  - c. Locazione di spazi a società sportive.
  - d. Iniziative speciali (i.e. *Summer Village* estivo per i bambini),
2. Iscritti ad Unimesport – Numero, Composizione, Tariffe:
  - a. 2.329 persone fisiche (fonte mail Unimesport dd. 10/01) ripartiti in:
  - b. Studenti universitari (versano una quota di iscrizione pari a 10,00 €),
  - c. Utente esterna (versano una quota di iscrizione pari a 15 €),
  - d. Dipendenti universitari e congiunti dello stesso nucleo familiare (versano una quota di iscrizione pari a 10 €).
3. Investimenti diretti in marketing e comunicazione:
  - a. Non esiste un piano organico di marketing, ma vengono realizzate attività spot;
  - b. Si segnalano delle iniziative effettuate in economia, quali la “Notte Bianca dello Sport”, i kit di abbigliamento per il Tennis, che non sono però quantifiche economicamente.
4. Stima dei ricavi realizzati:
  - a. Ultimo Anno Accademico 2010/2011 (da Settembre/Agosto): 500.000 €.
5. Ricostruzione dei costi annuali di Unimesport:
  - a. Totale Stima Costi Diretti: 1.350.000,00 € così ripartiti:
    - i. Personale Strutturato Università: 500.000,00 €
    - ii. Personale Atipico gestito attraverso CUS/UNILAV: 400.000 €
    - iii. Utilities: 250.000,00 €
    - iv. Acquisti e Varie: 200.000,00 €

## 8.4 Il Mercato

Nella definizione del mercato potenziale della Cittadella Sportiva Universitaria, si è tenuto conto sia dei servizi sportivi attualmente offerti, sia dell'implementazione dei servizi aggiuntivi.

I principali soggetti che potrebbero gravitare intorno alla cittadella sono:

1. I circa 30.000 Studenti dell'Università<sup>35</sup> e in particolare i 5000 che frequentano le facoltà di Farmacia, Lettere e Filosofia, Medicina Veterinaria<sup>36</sup>,
2. La Popolazione Messinese attiva (classe di età compresa tra i 5 e i 64 anni), costituita da circa 190.000 unità<sup>37</sup>,

---

<sup>35</sup> 30.499 fonte Anagrafe Studenti – agg. 30/12/2011.

<sup>36</sup> 5.213, stessa fonte della nota precedente.

<sup>37</sup> Fonte: Elaborazioni Urbistat su dati ISTAT – sito internet: [www.urbistat.it](http://www.urbistat.it)

3. Categoria Residuale: (Altri cittadini della provincia di Messina; Turisti di cultura, tempo libero, affari che insistono sulla città di Messina) – Non quantificata

Una valutazione conservativa degli utilizzatori potenziali della struttura si attesta, quindi, sui 220.000 individui per quanto riguarda i servizi sportivi e di ristorazione. Per quanto, invece, riguarda la domanda potenziale dei servizi residenziali si rinvia alle considerazioni fatte nel paragrafo 2.4 della presente relazione e alla relativa tabella di pagina 6.

### *8.5 Ipotesi di sviluppo per i servizi sportivi*

Si considera uno sviluppo dei ricavi collegati ai servizi sportivi nel corso del periodo considerato, determinato dai seguenti fattori:

- Utilizzo delle sinergie derivanti dalla attivazione di servizi non sportivi, in particolare quello di ristorazione
- Interventi di marketing e comunicazione volti a posizionare l'intera Cittadella Sportiva Universitaria soprattutto presso la cittadinanza messinese.

Si ipotizza che quanto esposto potrebbe portare sia un incremento nel numero di utilizzatori dei servizi sportivi (Iscritti), sia un incremento del ricavo medio per utilizzatore, derivante principalmente da un maggiore utilizzo degli impianti e non dall'incremento delle tariffe. A supporto nella crescita degli iscritti alla Cittadella Sportiva Universitaria vi sono:

- Ampliamento delle giornate e degli orari di apertura degli impianti sportivi,
- Attivazione di ulteriori impianti (Piscina Coperta e Riscaldata, Campi di Calchetto, etc.),
- Funzionamento a pieno regime della piscina coperta (nel 2011 è rimasta chiusa per due mesi in inverno a causa di lavori di manutenzione straordinaria influenzando negativamente sui ricavi,
- Sviluppo di nuovi segmenti di utenza, peraltro già avviati (ad esempio pensionati, o casalinghe, che, opportunamente informati, potrebbero utilizzare gli impianti sportivi nei momenti in cui non si svolgono corsi od altre attività).

Nello scenario di sviluppo considerato, il numero di iscritti cresce nel corso degli anni fino ad attestarsi a circa 4.400 unità (circa il 2% della domanda potenziale)

Sul fronte dei costi diretti alla gestione degli impianti, non si prevedono incrementi nel periodo considerato malgrado il maggiore utilizzo degli impianti sportivi, in quanto attualmente sono sottoutilizzati rispetto alla loro capacità potenziale, e grazie agli efficientamenti nell'impiego delle risorse, ad esempio per i consumi elettrici.

L'unica voce di costo che tende ad aumentare con l'incremento di iscritti e, conseguentemente, della fruizione di servizi sportivi, sarà quella del personale dedicato alla produzione di questi ultimi (Istruttori, Assistenti Bagnanti, Tutor Summer Village). Si ipotizza, a tale riguardo, un incremento meno che proporzionale rispetto ai ricavi a partire dal secondo anno di gestione (rispettivamente 10%, 10%, 7%, 5%).

## **8.6** *Ipotesi e parametri utilizzati per i servizi aggiuntivi*

Come accennato in premessa, in questo business plan, sono stati sviluppati esclusivamente ricavi e costi relativi ai principali servizi che potrebbero essere attivati e che incidono maggiormente sulla sostenibilità economica della gestione Cittadella Sportiva Universitaria:

1. Ristorazione, suddivisa in ristorante e caffetteria,
2. Locazione delle residenze,
3. Ricettività alberghiera (Hotel).

Sul fronte dei costi, per ciascun servizio aggiuntivo sono stati ipotizzati i relativi costi diretti, mentre, per i costi generali si è fatto riferimento alle analisi svolte e ad esperienze similari in altri contesti territoriali. Sono stati inoltre stimati overhead legati alla gestione manageriale.

Infine è stata costruita un'ipotesi di investimenti sulla base delle descrizioni fornite nella relazione di progetto.

Di seguito si elencano le varie ipotesi sottostanti alla stesura del business plan.

### **8.6.1 Servizio Ristorante**

- Stima di Capienza a regime: 300 coperti,
- Giorni di apertura/anno: 300 (almeno),
- Pasti erogati ogni giorno all'avvio 200, a regime 450 (dati conservativi),
- Scontrino Medio (esclusa IVA 10%) all'avvio 6.00 €, a regime 7,50 € (esclusa IVA 10%).

Sul fronte dei costi, sono stati previsti dei costi diretti: acquisizione delle materie prime (25% dei ricavi derivanti dalla ristorazione), personale dedicato (35%) e utilities (acqua, elettricità, gas) (20%).

### **8.6.2 Servizio Caffetteria**

- Stima di Capienza a regime: 50 persone,
- Giorni di apertura/anno: 365,
- Clienti serviti ogni giorno all'avvio 100, a regime 200 (dati conservativi),
- Scontrino Medio (esclusa IVA 10%) all'avvio 1.50 €, a regime 2,00 € (esclusa IVA 10%).

Sul fronte dei costi, i costi diretti per la caffetteria sono stati anch'essi determinati in percentuale rispetto al ricavo di settore: acquisizione delle materie prime (20% per le colazioni, 40% per altre materie prime, con un'incidenza delle colazioni del 65% sul totale), personale dedicato (35%) e utilities (acqua, elettricità, gas) (20%). Gli altri costi sono descritti nel paragrafo dei costi generali.

### **8.6.3 Servizio Residenziale (Rivolto a Studenti Universitari)**

- Stima di Capienza 130 posti letto,
- Contratti di Locazione Registrati della durata di 10 Mesi,
- Prezzo del Posto Letto in Stanza Multipla: 200,00 € (Si posiziona tra i 130 € del posto letto offerto in una struttura dell'Ente per il diritto allo studio universitario di Messina e i 250 €-350 € del posto letto + utilities offerto mediamente da privati in appartamento).

Occupazione fin dal primo anno: 120 posti letto.

Sul fronte dei costi, non vi sono costi diretti per questo servizio. Gli altri costi sono descritti nel paragrafo dei costi generali.

### **8.6.4 Servizio Hotel (Rivolto anche all'esterno)**

- Stima di utilizzo: 6 stanze nel periodo invernale, 60 stanze nel periodo estivo,
- Prezzo medio della stanza doppia: 40,00 € (escluso iva 10%).
- Occupazione: da 30% primo anno a 60% quinto anno.

Sul fronte dei costi, vengono considerati - in funzione del tasso di occupazione - i costi relativi al lavanolo (cambio biancheria e pulizia stanza) e quelli relativi al consumo energetico nelle stanze occupate. Gli altri costi sono descritti nel paragrafo dei costi generali.

### **8.6.5 Costi generali**

Per la gestione della cittadella universitaria è stata costruita una struttura di costi generali così articolata:

- Personale:
  - o Personale di Amministrazione e Reception – 3 unità,
  - o Supporto alla Manutenzione – 1 unità,
  - o Presidio Fisso Pulizie – 2 unità,
  - o Giardiniere – 1 unità part time.
- Costi IT:
  - o Sistema Gestionale – in outsourcing,
  - o Manutenzione del Portale Web – in outsourcing.
- Marketing e Comunicazione:
  - o A partire dal secondo anno e a supporto dell'investimento iniziale.
- Servizi al Comprensorio:
  - o Manutenzioni Ordinarie,
  - o Aree Verdi, Spurghi, Rifiuti.
- Utilities,
- Assicurazioni,
- Imposte e Tasse (Rifiuti),
- Altri costi (Categoria Residuale),
- Costi di Overhead
  - o Funzione di Ricavi, variano in modo meno che proporzionale (a partire dal primo anno 10%, 8%, 7%, 6%, 5.5%)

### 8.6.6 Investimenti

Per quanto concerne gli investimenti identificati e quantificati nella relazione illustrativa di progetto, essi sono i seguenti:

1. Lavori di ristrutturazione ed allestimento a bar-pub-ristoro del Piano Terra edificio in uso Amministrazione UNIME-SPORT – valore 500.000,00 € - ammortamento in 20 anni – quota di ammortamento: 25.000,00 €,
2. Lavori di superamento barriere architettoniche, Manutenzione Straordinaria ed adeguamento funzionale delle Residenze - Primi interventi – valore 600.000,00 € - ammortamento in 20 anni – quota di ammortamento: 30.000,00 €,
3. Lavori di adeguamento funzionale del Casale C per la realizzazione dei servizi di accoglienza, amministrazione e ulteriori spazi comuni, a integrazione delle Residenze – valore 200.000,00 € - ammortamento in 20 anni – quota di ammortamento: 10.000,00 €,
4. Realizzazione Copertura Wi-Fi, Aree Coperte e Relative Adiacenze – valore 300.000,00 € - ammortamento in 5 anni – quota di ammortamento: 60.000,00 €
5. Servizi Tecnici per gli Investimenti sopra Descritti – valore 130.000,00 € - ammortamento in 3 anni – quota di ammortamento: 43.332,00 €
6. Investimento iniziale in Marketing e Comunicazione – valore 100.000,00 € - ammortamento in 3 anni – quota di ammortamento: 33.333,00 €
7. Portale Web – valore 20.000,00 € - ammortamento in 3 anni – quota di ammortamento: 6.666,00 €

### 8.7 Sintesi sui risultati ottenuti

Sulla base di ipotesi e parametri citati nel precedente capitolo 4, ed esplicitate nelle tavole allegate, è stato costruito un conto economico previsionale a 5 anni.

Dalle proiezioni effettuate, appare che nel complesso la valorizzazione della Cittadella Sportiva Universitaria porterebbe ad una graduale riduzione del disavanzo nella gestione.

Con specifico riferimento ai servizi aggiuntivi che verrebbero ad essere attivati, la loro gestione sarebbe economicamente sostenibile a partire dal terzo anno (margine operativo lordo). Inoltre, a partire dal quinto anno la differenza positiva tra ricavi e costi sarebbe in grado di coprire interamente le quote di ammortamento di competenza del periodo per gli investimenti effettuati. Il margine operativo netto renderebbe possibile la costituzione di fondi di accantonamento per rischi o ulteriori investimenti da effettuare negli esercizi successivi.

Per quanto concerne i servizi sportivi, invece, l'incremento dei ricavi, realizzato grazie alle opportune sinergie con i servizi aggiuntivi e agli interventi di marketing e comunicazione (investimento iniziale e, a partire dal secondo anno budget dedicato) rendono possibile la riduzione dell'impatto sull'Università di Messina.

Infine si segnala che l'attivazione di ulteriori servizi, quali la pubblicità e le sponsorizzazioni, o l'installazione di impianti per lo sfruttamento di fonti rinnovabili di energia, citati nella relazione di progetto, potrebbero migliorare ulteriormente il conto economico della Cittadella.



## 9. Alcuni scenari di affidamento della gestione dei servizi aggiuntivi ad un partner privato

Data la necessità di effettuare degli investimenti significativi per attivare i servizi aggiuntivi (ristorazione e residenze), e di avviare la struttura per portarla a regime, sono stati ipotizzati alcuni scenari di sviluppo del rapporto tra Università e partner privato nel corso del tempo.

Si ritiene che la durata della gestione dovrebbe abbracciare un periodo temporale sufficiente a consentire l'organico e costante sviluppo della Cittadella Sportiva Universitaria. Per questo è stato ritenuto congruo un periodo contrattuale di 10 anni con opzione di tacito rinnovo per ulteriori 10 anni.

Per sviluppare gli scenari, sintetizzati nella tabella allegata (SE\_SINTESI\_SCENARI), si è partiti dalla tabella di sintesi del *business plan* relativa ai servizi aggiuntivi (BP\_403\_CE\_PREV\_5\_ANNI\_SERV\_AGG) e si è esteso il periodo di riferimento da 5 a 20 anni seguendo le seguenti ipotesi:

1. Al quinto anno del periodo di riferimento costi e ricavi hanno raggiunto una situazione di regime, quindi negli esercizi successivi rimangono costanti,
2. A partire dal secondo anno si considera un tasso di inflazione pari al 2% che influisce su tutte le voci considerate ad eccezione delle quote di ammortamento,
3. Non sono tenuti in considerazione gli oneri finanziari,
4. Nel caso in cui gli investimenti vengano finanziati dall'Università si ipotizza che quelli strutturati siano ammortizzati lungo tutto il periodo di riferimento (20 anni),
5. Nel caso in cui gli investimenti vengano finanziati dal partner privato si ipotizza che quelli strutturali siano ammortizzati nel periodo di durata del contratto di gestione (10 anni).

Nei paragrafi che seguono si descrivono 4 possibili scenari, rinviando alla tabella allegata (SE\_SINTESI\_SCENARI) la relativa comparazione numerica.

### 9.1 Scenario I – Investimenti a carico dell'Università e canone fisso pagato dal Gestore

In questo primo caso l'Università si fa carico di tutti gli investimenti necessari all'attivazione dei servizi aggiuntivi (stimati in euro 1.290.000,00) ed affida la struttura al Gestore che l'avvia e, a partire dal 4° anno inizia a corrispondere un canone fisso all'Università che cresce fino al 6° anno.

Scenario 1 Investimenti Università – Canone Fisso	
Pro	Contro
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammortamento degli interventi strutturali in un periodo più lungo (20 anni),</li> <li>- Impegno Annuo dell'Università positivo a partire dal sesto anno (la struttura porta reddito già dopo il 5° anno),</li> <li>- Possibilità di garantire ad un soggetto privato una gestione economicamente appetibile a partire dal 5° anno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessità di sostenere l'investimento nella sua interezza</li> <li>- Dato il canone fisso, non vi è partecipazione o sviluppo dei ricavi.</li> </ul>

## 9.2 Scenario II – Investimenti e canone fisso a carico del Gestore

In questo secondo caso è il gestore che effettua tutti gli investimenti necessari per l'attivazione dei servizi aggiuntivi e ne sopporta, nel corso della gestione, gli ammortamenti. Dalle simulazioni effettuate, per cui si rinvia alla tabella allegata, per il primo decennio di concessione non risulta sostenibile l'erogazione di un canone all'Università, anche perché l'ammortamento degli investimenti, deve avvenire nel periodo di Gestione (10 anni). Nel caso di rinnovo si può pensare ad un canone (significativamente più contenuto rispetto allo scenario precedente) e fisso per la Gestione dei servizi aggiuntivi.

Scenario 2 Investimenti a Privato – Canone Fisso	
Pro	Contro
- Impegno dell'Università assente,	- Impossibilità di trovare un operatore economico privato che consideri appetibile l'operazione, sia per la necessità di ammortizzare gli investimenti nel primo intervallo di gestione (10 anni), sia a causa della bassa redditività dell'iniziativa, - Mancata partecipazione dell'Università allo sviluppo dei ricavi della cittadella.

## 9.3 Scenario III – Investimenti a carico dell'Università e canone variabile a carico del Gestore

In questo terzo caso l'Università effettua tutti gli investimenti necessari per l'attivazione dei servizi aggiuntivi e ne sopporta, gli ammortamenti per i 20 anni successivi. Il gestore invece, a partire dal 4° anno e fino alla fine del periodo (di 10 o 20 anni a seconda del rinnovo), eroga all'Università un canone variabile pari al 5% dei ricavi risultanti dall'ultimo bilancio approvato.

Lo scenario proposto, permette all'Università di beneficiare anche di futuri incrementi (sia di capacità produttiva, sia di ampliamento della gamma di servizi), generati dal gestore.

Scenario 3 Investimenti a Università – Canone Variabile	
Pro	Contro
- Ammortamento degli interventi strutturali spalmato su un periodo più lungo (20 anni), - Impegno Annuo dell'Università positivo a partire dal sesto anno, - Possibilità di garantire ad un soggetto privato una gestione economicamente appetibile a partire dal 5° anno, - possibilità di partecipare concretamente al valore aggiunto generato dallo sviluppo dei servizi attraverso un canone variabile basato su una misura certa (bilancio approvato).	- Necessità di sostenere gli investimenti iniziali per l'attivazione dei servizi aggiuntivi.

#### 9.4 Scenario IV – Investimenti ripartiti tra Università e Gestore, canone variabile

In quest'ultimo caso si assiste alla ripartizione degli investimenti tra Università e Gestore. In particolare si ipotizza che il gestore si faccia carico degli investimenti necessari ad attivare il servizio di ristorazione, mentre l'Università finanzia ciò che rimane. Il gestore, inoltre, a partire dal 4° anno e fino alla fine del periodo (di dieci o 20 anni a seconda del rinnovo), eroga all'Università un canone variabile pari al 2% dei ricavi risultanti dall'ultimo bilancio approvato fino al 10° anno e al 3.5% dall'11° al 20°.

Lo scenario proposto, permette solo in parte all'Università di beneficiare di futuri incrementi (sia di capacità produttiva, sia di ampliamento della gamma di servizi), generati dal gestore.

Scenario 4 Investimenti Misti – Canone Variabile	
Pro	Contro
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammortamento di parte degli interventi strutturali spalmato su un periodo più lungo (20 anni),</li> <li>- Possibilità di garantire ad un soggetto privato una gestione economicamente appetibile a partire dal 5° anno,</li> <li>- possibilità di partecipare, almeno parzialmente allo sviluppo dei servizi attraverso un canone variabile basato su una misura certa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessità di sostenere parte degli investimenti iniziali per l'attivazione dei servizi aggiuntivi, con conseguente riduzione del beneficio economico da parte dell'università (canone più basso)</li> <li>- L'impegno dell'università diviene positivo soltanto alla fine del primo periodo di gestione (10° esercizio).</li> </ul>

## Allegati

Di seguito si riporta l'elenco delle tavole allegate alla presente relazione, sia del *business plan di cui al capitolo 8*, che degli scenari sviluppati nel capitolo 9:

1. BP\_101\_RICAVI SPORT,
2. BP\_102\_RICAVI ALLOGGI,
3. BP\_103\_RICAVI RISTORAZIONE,
4. BP\_201\_COSTI,
5. BP\_301\_INVESTIMENTI
6. BP\_401\_CE\_PREV\_5\_ANNI\_CITTADELLA,
7. BP\_402\_CE\_PREV\_5\_ANNI\_UMS,
8. BP\_403\_CE\_PREV\_5\_ANNI\_SERV\_AGG.
9. SE\_SINTESI\_SCENARI

### BP\_101 - COSTRUZIONE RICAVI AREA SPORTIVA\*

SITUAZIONE ATTUALE	
Ricavi	€ 500.000,00
Numero di Iscritti	2.329
Ricavo Medio per Iscritto	€ 214,68

SITUAZIONE ANNO 1**	
Ricavi	€ 600.000,00
Numero di Iscritti	2.329
Ricavo Medio per Iscritto	€ 257,62
Variazione	€ 42,94
Variazione %	20%

SITUAZIONE ANNO 2***	
Ricavi	€ 750.000,00
Incremento Iscritti	22%
Numero di Iscritti	2.842
Ricavo Medio per Iscritto	€ 263,90
Variazione	€ 6,28
Variazione %	2%

SITUAZIONE ANNO 3***	
Ricavi	€ 930.000,00
Incremento Iscritti	20%
Numero di Iscritti	3.411
Ricavo Medio per Iscritto	€ 272,65
Variazione	€ 8,75
Variazione %	3%

SITUAZIONE ANNO 4***	
Ricavi	€ 1.070.000,00
Incremento Iscritti	10%
Numero di Iscritti	3.753
Ricavo Medio per Iscritto	€ 285,11
Variazione	€ 12,46
Variazione %	5%

SITUAZIONE ANNO 5****	
Ricavi	€ 1.180.000,00
Incremento Iscritti	16%
Numero di Iscritti	4.354
Ricavo Medio per Iscritto	€ 271,02
Variazione	-€ 14,09
Variazione %	-5%

\* Nella costruzione dei ricavi si considera il numero di iscritti, e l'incremento è compatibile con la capacità tecnica degli impianti dal momento che tutti gli iscritti non utilizzano contemporaneamente la struttura (Rif. Relazione pg. 28),

\*\* L'incremento di fatturato è dovuto alla piena operatività della piscina coperta e alla apertura di piscina scoperta ed altri impianti, l'aumento dei ricavi per utilizzatore non dipende dunque da un aumento delle tariffe, bensì da un maggiore utilizzo degli impianti sportivi,

\*\*\* Incremento dovuto ad aumento iscritti, e maggiore fruizione di servizi sportivi da parte di ciascun iscritto,

\*\*\*\*Incremento dovuto ad aumento iscritti, cala lievemente la fruizione dei servizi sportivi per iscritto.

### BP\_102 - COSTRUZIONE RICAVI SERVIZIO LOCAZIONE ALLOGGI E HOTELERIE

IPOTESI RESIDENZE	
Numero Posti Letto	130 posti
Durata del Contratto di Locazione	10 mesi
Prezzo del Posto Letto Anno 1	€ 200,00
Variazione	n.a.
Prezzo del Posto Letto Anno 2	€ 210,00
Variazione	5%
Prezzo del Posto Letto Anno 3	€ 220,00
Variazione	5%
Prezzo del Posto Letto Anno 4	€ 235,00
Variazione	7%
Prezzo del Posto Letto Anno 5	€ 250,00
Variazione	6%
Occupazione (Regime da Anno 1)	120 posti
Tasso di Occupazione Residenziale	92%

IPOTESI HOTELING	
Durata Stagione Invernale	10 mesi
Stanze Disponibili	6 stanze
Prezzo Medio Per Stanza	€ 40,00
Totale Stanze/Notte	1.800
Tasso di Occupazione Anno 1	30%
Tasso di Occupazione Anno 2	40%
Tasso di Occupazione Anno 3	50%
Tasso di Occupazione Anno 4	55%
Tasso di Occupazione Anno 5	60%
Durata Stagione Estiva (MESI)	2 mesi
Stanze Disponibili	60 stanze
Prezzo Medio Per Stanza	€ 40,00
Totale Stanze/Notte	3.600
Tasso di Occupazione Anno 1	30%
Tasso di Occupazione Anno 2	40%
Tasso di Occupazione Anno 3	50%
Tasso di Occupazione Anno 4	55%
Tasso di Occupazione Anno 5	60%

PROIEZIONI RICAVI LOCAZIONE STANZE					
ATTUALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
€ 0,00	€ 240.000,00	€ 252.000,00	€ 264.000,00	€ 282.000,00	€ 300.000,00

PROIEZIONI RICAVI HOTELING INVERNALE					
ATTUALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
€ 0,00	€ 21.600,00	€ 28.800,00	€ 36.000,00	€ 39.600,00	€ 43.200,00

PROIEZIONI RICAVI HOTELING ESTIVO					
ATTUALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
€ 0,00	€ 43.200,00	€ 57.600,00	€ 72.000,00	€ 79.200,00	€ 86.400,00

SINTESI RICAVI ALLOGGI E HOTELERIE					
ATTUALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
€ 0,00	€ 304.800,00	€ 338.400,00	€ 372.000,00	€ 400.800,00	€ 429.600,00

**BP\_103 - COSTRUZIONE RICAVI SERVIZIO RISTORANTE CAFFETTERIA**

Ipotesi Ristorante	
Giorni di Apertura all'Anno	300 gg.
Capienza Ristorante Regime	300 p.
Pasti/Giorno Anno 1	200
Variazione	n.d.
Scontrino Medio	€ 6,00
Variazione	n.d.
Pasti/Giorno Anno 2	300
Variazione	50%
Scontrino Medio	€ 6,40
Variazione	7%
Pasti/Giorno Anno 3	350
Variazione	17%
Scontrino Medio	€ 6,85
Variazione	7%
Pasti/Giorno Anno 4	400
Variazione	14%
Scontrino Medio	€ 7,20
Variazione	5%
Pasti/Giorno Anno 5	450
Variazione	13%
Scontrino Medio	€ 7,50
Variazione	4%

Ipotesi Caffetteria	
Giorni di Apertura all'Anno	365 gg.
Accoglienza (Persone)	50 p.
Clienti/Giorno Anno 1	100
Variazione	n.d.
Scontrino Medio	€ 1,50
Variazione	n.d.
Clienti/Giorno Anno 2	120
Variazione	20%
Scontrino Medio	€ 1,70
Variazione	13%
Clienti/Giorno Anno 3	150
Variazione	25%
Scontrino Medio	€ 1,85
Variazione	9%
Clienti/Giorno Anno 4	180
Variazione	20%
Scontrino Medio	€ 1,93
Variazione	4%
Clienti/Giorno Anno 5	200
Variazione	11%
Scontrino Medio	€ 2,00
Variazione	4%

PROIEZIONI RICAVI RISTORANTE SUI 5 ANNI					
ATTUALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
€ 0,00	€ 360.000,00	€ 576.000,00	€ 719.250,00	€ 864.000,00	€ 1.012.500,00

PROIEZIONI RICAVI CAFFETTERIA SUI 5 ANNI					
ATTUALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
€ 0,00	€ 54.750,00	€ 74.460,00	€ 101.287,50	€ 126.801,00	€ 146.000,00

SINTESI RICAVI SERVIZIO DI RISTORAZIONE CAFFETTERIA					
ATTUALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
€ 0,00	€ 414.750,00	€ 650.460,00	€ 820.537,50	€ 990.801,00	€ 1.158.500,00

### BP\_201 - COSTRUZIONE COSTI CITTADELLA SPORTIVA

	RICOSTRUZIONE COSTI UNIMESPORT				
	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
Personale Strutturato	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00
Personale CUS/UNILAV	€ 400.000,00	€ 420.000,00	€ 450.000,00	€ 480.000,00	€ 500.000,00
Utilities	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00
Acquisti/Vari	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00
<b>Totale Costi Impianti Sportivi</b>	<b>€ 1.350.000,00</b>	<b>€ 1.370.000,00</b>	<b>€ 1.400.000,00</b>	<b>€ 1.430.000,00</b>	<b>€ 1.450.000,00</b>

	STRUTTURA DEI COSTI DEI SERVIZI DA IMPLEMENTARE				
	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
Ristorante Materie Prime	€ 90.000,00	€ 144.000,00	€ 179.812,50	€ 216.000,00	€ 253.125,00
Caffetteria Materie Prime Colazioni	€ 7.117,50	€ 9.679,80	€ 13.167,38	€ 16.484,13	€ 18.980,00
Caffetteria Altre Materie Prime	€ 14.235,00	€ 19.359,60	€ 26.334,75	€ 32.968,26	€ 37.960,00
Rist. Caff. - Personale	€ 145.162,50	€ 227.661,00	€ 287.188,13	€ 346.780,35	€ 405.475,00
Rist. Caff. - Utilities	€ 82.950,00	€ 130.092,00	€ 164.107,50	€ 198.160,20	€ 231.700,00
<b>Costi Diretti Ristorante Caffetteria</b>	<b>€ 339.465,00</b>	<b>€ 530.792,40</b>	<b>€ 670.610,25</b>	<b>€ 810.392,94</b>	<b>€ 947.240,00</b>
Hotel - Lavanolo	€ 6.480,00	€ 8.640,00	€ 10.800,00	€ 11.880,00	€ 12.960,00
Hotel - Utilities	€ 6.480,00	€ 8.640,00	€ 10.800,00	€ 11.880,00	€ 12.960,00
<b>Costi Diretti Hotel</b>	<b>€ 12.960,00</b>	<b>€ 17.280,00</b>	<b>€ 21.600,00</b>	<b>€ 23.760,00</b>	<b>€ 25.920,00</b>
Personale - Amm.ne e Reception	€ 58.500,00	€ 58.500,00	€ 58.500,00	€ 58.500,00	€ 58.500,00
Personale - Manutenzione	€ 19.500,00	€ 19.500,00	€ 19.500,00	€ 19.500,00	€ 19.500,00
Personale - Pulizie	€ 39.000,00	€ 39.000,00	€ 39.000,00	€ 39.000,00	€ 39.000,00
Personale - Giardinaggio	€ 9.750,00	€ 9.750,00	€ 9.750,00	€ 9.750,00	€ 9.750,00
<b>Costi Personale</b>	<b>€ 126.750,00</b>	<b>€ 126.750,00</b>	<b>€ 126.750,00</b>	<b>€ 126.750,00</b>	<b>€ 126.750,00</b>
Sistema Gestionale	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00
Portale WEB	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
<b>Costi IT</b>	<b>€ 25.000,00</b>	<b>€ 25.000,00</b>	<b>€ 25.000,00</b>	<b>€ 25.000,00</b>	<b>€ 25.000,00</b>
<b>Marketing e Comunicazione</b>	<b>€ 50.000,00</b>	<b>€ 30.000,00</b>	<b>€ 30.000,00</b>	<b>€ 5.000,00</b>	<b>€ 5.000,00</b>
Manutenzioni Ordinarie	€ 0,00	€ 30.000,00	€ 50.000,00	€ 55.000,00	€ 60.000,00
Aree Verdi/Spurghi/Rifiuti	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
<b>Servizi al Comprensorio</b>	<b>€ 5.000,00</b>	<b>€ 35.000,00</b>	<b>€ 55.000,00</b>	<b>€ 60.000,00</b>	<b>€ 65.000,00</b>
Utilities	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00
Assicurazioni	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
Imposte e Tasse (Rifiuti)	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00
Altri Costi	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 20.000,00	€ 30.000,00
<b>Costi di Overhead - Indiretti</b>	<b>€ 70.000,00</b>	<b>€ 75.000,00</b>	<b>€ 80.000,00</b>	<b>€ 80.000,00</b>	<b>€ 85.000,00</b>
<b>Totale Costi Servizi Aggiuntivi</b>	<b>€ 709.175,00</b>	<b>€ 914.822,40</b>	<b>€ 1.078.960,25</b>	<b>€ 1.210.902,94</b>	<b>€ 1.364.910,00</b>



**BP\_301 - INVESTIMENTI**

ID	Descrizione	Importo	Periodo Amm.to Anni	Tipo Amm.to	Quota Amm.to
1	Lavori di ristrutturazione ed allestimento a bar-pub-ristoro del Piano Terra edificio in uso Amministrazione UNIME-SPORT	€ 500.000,00	20	Costante	-€ 25.000,00
2	Lavori di superamento barriere architettoniche, Manutenzione Straordinaria ed adeguamento funzionale delle Residenze - Primi interventi. *	€ 500.000,00	20	Costante	-€ 25.000,00
3	Lavori di adeguamento funzionale del Casale C per la realizzazione dei servizi di accoglienza, amministrazione e ulteriori spazi comuni, a integrazione delle Residenze. *	€ 100.000,00	20	Costante	-€ 5.000,00
4	Realizzazione Copertura Wi-Fi, Aree Coperte e Relative Adiacenze **	€ 90.000,00	5	Costante	-€ 18.000,00
5	Servizi Tecnici per gli Investimenti sopra Descritti. ***	€ 80.000,00	20	Costante	-€ 4.000,00
6	Investimento iniziale in Marketing e Comunicazione ****	€ 0,00	3	Costante	€ 0,00
7	Portale Web	€ 20.000,00	3	Costante	-€ 6.666,67
<b>Totale Investimenti Pianificati</b>		<b>€ 1.290.000,00</b>	<b>Quota Amm.to/anni 1-3</b>		<b>-€ 83.666,67</b>
			<b>Quota Amm.to/anni 4-5</b>		<b>-€ 77.000,00</b>
			<b>Quota Amm.to/anni 6-20</b>		<b>-€ 59.000,00</b>

\* Rif. Conf. Call. 20/01/2012 dott. Trommino - In Collaborazione con Unimesport

\*\* Rif. Conf. Call. 20/01/2012 dott. Trommino - Copertura Wi-Fi già parzialmente realizzata, rimangono fuori soltanto le residenze, collaborazione con Unimesport, stima di investimento residuo 80.000 € + 10.000 € Servizi Tecnici Relativi - Totale 90.000 €.

\*\*\* Stima pari a 8% degli investimenti di cui ai punti 1,2,3 - Ammortizzata anch'essa in 20 anni.

\*\*\*\* Rif. Valutazione 23/01/2012 - Rimosso interamente come investimento e, ridimensionato a 50.000,00 € e imputato come Costo Diretto per il primo esercizio di gestione

### BP\_401 - CONTO ECONOMICO PREVISIONALE A 5 ANNI

	ATTUALE	STARTUP	TRANSIZIONE			REGIME*	
		ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5	
<b>RICAVI</b>							
<b>IMPIANTI SPORTIVI</b>	€ 500.000,00	€ 600.000,00	€ 750.000,00	€ 930.000,00	€ 1.070.000,00	€ 1.180.000,00	
<b>SERVIZI AGGIUNTIVI</b>	€ 0,00	€ 719.550,00	€ 988.860,00	€ 1.192.537,50	€ 1.391.601,00	€ 1.588.100,00	
Locazione Posti Letto	€ 0,00	€ 240.000,00	€ 252.000,00	€ 264.000,00	€ 282.000,00	€ 300.000,00	
Hoteling	€ 0,00	€ 64.800,00	€ 86.400,00	€ 108.000,00	€ 118.800,00	€ 129.600,00	
Ristorazione	€ 0,00	€ 414.750,00	€ 650.460,00	€ 820.537,50	€ 990.801,00	€ 1.158.500,00	
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 500.000,00</b>	<b>€ 1.319.550,00</b>	<b>€ 1.738.860,00</b>	<b>€ 2.122.537,50</b>	<b>€ 2.461.601,00</b>	<b>€ 2.768.100,00</b>	
<b>COSTI</b>							
<b>SPORT</b>	€ 1.350.000,00	€ 1.350.000,00	€ 1.370.000,00	€ 1.400.000,00	€ 1.430.000,00	€ 1.450.000,00	
Personale Università	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	
Personale CUS/UNILAV	€ 400.000,00	€ 400.000,00	€ 420.000,00	€ 450.000,00	€ 480.000,00	€ 500.000,00	
Utilities	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	
Acquisti Ordinari ed Altri costi	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	
<b>SERVIZI AGGIUNTIVI</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 779.175,00</b>	<b>€ 989.822,40</b>	<b>€ 1.158.960,25</b>	<b>€ 1.290.902,94</b>	<b>€ 1.449.910,00</b>	
Costi Diretti Ristorante Caffetteria	€ 0,00	€ 339.465,00	€ 530.792,40	€ 670.610,25	€ 810.392,94	€ 947.240,00	
Costi Diretti Hotel	€ 0,00	€ 12.960,00	€ 17.280,00	€ 21.600,00	€ 23.760,00	€ 25.920,00	
Costi Personale	€ 0,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00	
Costi IT	€ 0,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	
Marketing e Comunicazione	€ 0,00	€ 50.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	
Servizi al Comprensorio	€ 0,00	€ 5.000,00	€ 35.000,00	€ 55.000,00	€ 60.000,00	€ 65.000,00	
Utilities	€ 0,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	
Assicurazioni	€ 0,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	
Imposte e Tasse (Rifiuti)	€ 0,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	
Altri Costi	€ 0,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 20.000,00	€ 30.000,00	
Costi di Overhead - Indiretti	€ 0,00	€ 70.000,00	€ 75.000,00	€ 80.000,00	€ 80.000,00	€ 85.000,00	
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 1.350.000,00</b>	<b>€ 2.129.175,00</b>	<b>€ 2.359.822,40</b>	<b>€ 2.558.960,25</b>	<b>€ 2.720.902,94</b>	<b>€ 2.899.910,00</b>	
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO SERVIZI SPORTIVI</b>	<b>-€ 850.000,00</b>	<b>-€ 750.000,00</b>	<b>-€ 620.000,00</b>	<b>-€ 470.000,00</b>	<b>-€ 360.000,00</b>	<b>-€ 270.000,00</b>	
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO SERVIZI AGGIUNTIVI</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>-€ 59.625,00</b>	<b>-€ 962,40</b>	<b>€ 33.577,25</b>	<b>€ 100.698,06</b>	<b>€ 138.190,00</b>	
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO CITTADELLA SPORTIVA</b>	<b>-€ 850.000,00</b>	<b>-€ 809.625,00</b>	<b>-€ 620.962,40</b>	<b>-€ 436.422,75</b>	<b>-€ 259.301,94</b>	<b>-€ 131.810,00</b>	
<b>TRASFERIMENTI UNIVERSITA' A UNIMESPORT (QUOTA TASSA STUDENTI)</b>	<b>€ 150.000,00</b>	<b>€ 150.000,00</b>	<b>€ 150.000,00</b>	<b>€ 150.000,00</b>	<b>€ 150.000,00</b>	<b>€ 150.000,00</b>	
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO CITTADELLA SPORTIVA CON TRASFERIMENTI</b>	<b>-€ 700.000,00</b>	<b>-€ 659.625,00</b>	<b>-€ 470.962,40</b>	<b>-€ 286.422,75</b>	<b>-€ 109.301,94</b>	<b>€ 18.190,00</b>	

**BP\_402 - CONTO ECONOMICO PREVISIONALE A 5 ANNI UNIMESPORT**

	ATTUALE	STARTUP	TRANSIZIONE			REGIME*	
		ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5	
<b>RICAVI</b>							
<b>IMPIANTI SPORTIVI</b>	€ 500.000,00	€ 600.000,00	€ 750.000,00	€ 930.000,00	€ 1.070.000,00	€ 1.180.000,00	
<b>COSTI</b>							
<b>SPORT</b>	€ 1.350.000,00	€ 1.350.000,00	€ 1.370.000,00	€ 1.400.000,00	€ 1.430.000,00	€ 1.450.000,00	
Personale Università	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	
Personale CUS/UNILAV	€ 400.000,00	€ 400.000,00	€ 420.000,00	€ 450.000,00	€ 480.000,00	€ 500.000,00	
Utilities	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	
Acquisti Ordinari ed Altri costi	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO SERVIZI SPORTIVI</b>	<b>-€ 850.000,00</b>	<b>-€ 750.000,00</b>	<b>-€ 620.000,00</b>	<b>-€ 470.000,00</b>	<b>-€ 360.000,00</b>	<b>-€ 270.000,00</b>	
<b>TRASFERIMENTI UNIVERSITA' A UNIMESPORT (QUOTA TASSA STUDENTI)</b>	<b>€ 150.000,00</b>	<b>€ 150.000,00</b>	<b>€ 150.000,00</b>	<b>€ 150.000,00</b>	<b>€ 150.000,00</b>	<b>€ 150.000,00</b>	
<b>RISULTATO SERVIZI SPORTIVI CON TRASFERIMENTI</b>	<b>-€ 700.000,00</b>	<b>-€ 600.000,00</b>	<b>-€ 470.000,00</b>	<b>-€ 320.000,00</b>	<b>-€ 210.000,00</b>	<b>-€ 120.000,00</b>	

### BP\_403 - CONTO ECONOMICO PREVISIONALE A 5 ANNI SERVIZI AGGIUNTIVI

	ATTUALE	STARTUP	TRANSIZIONE		REGIME*	
		ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
<b>RICAVI</b>						
<b>SERVIZI AGGIUNTIVI</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 719.550,00</b>	<b>€ 988.860,00</b>	<b>€ 1.192.537,50</b>	<b>€ 1.391.601,00</b>	<b>€ 1.588.100,00</b>
Locazione Posti Letto	€ 0,00	€ 240.000,00	€ 252.000,00	€ 264.000,00	€ 282.000,00	€ 300.000,00
Hoteling	€ 0,00	€ 64.800,00	€ 86.400,00	€ 108.000,00	€ 118.800,00	€ 129.600,00
Ristorazione	€ 0,00	€ 414.750,00	€ 650.460,00	€ 820.537,50	€ 990.801,00	€ 1.158.500,00
<b>COSTI</b>						
<b>SERVIZI AGGIUNTIVI</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 779.175,00</b>	<b>€ 989.822,40</b>	<b>€ 1.158.960,25</b>	<b>€ 1.290.902,94</b>	<b>€ 1.449.910,00</b>
Costi Diretti Ristorante Caffetteria	€ 0,00	€ 339.465,00	€ 530.792,40	€ 670.610,25	€ 810.392,94	€ 947.240,00
Costi Diretti Hotel	€ 0,00	€ 12.960,00	€ 17.280,00	€ 21.600,00	€ 23.760,00	€ 25.920,00
Costi Personale	€ 0,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00	€ 126.750,00
Costi IT	€ 0,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00
Marketing e Comunicazione	€ 0,00	€ 50.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
Servizi al Comprensorio	€ 0,00	€ 5.000,00	€ 35.000,00	€ 55.000,00	€ 60.000,00	€ 65.000,00
Utilities	€ 0,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00
Assicurazioni	€ 0,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
Imposte e Tasse (Rifiuti)	€ 0,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00
Altri Costi	€ 0,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 20.000,00	€ 30.000,00
Costi di Overhead - Indiretti	€ 0,00	€ 70.000,00	€ 75.000,00	€ 80.000,00	€ 80.000,00	€ 85.000,00
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO SERVIZI AGGIUNTIVI</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>-€ 59.625,00</b>	<b>-€ 962,40</b>	<b>€ 33.577,25</b>	<b>€ 100.698,06</b>	<b>€ 138.190,00</b>
<b>AMMORTAMENTI INVESTIMENTI EFFETTUATI PER I SERVIZI AGGIUNTIVI</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>-€ 83.666,67</b>	<b>-€ 83.666,67</b>	<b>-€ 83.666,67</b>	<b>-€ 77.000,00</b>	<b>-€ 77.000,00</b>
<b>MARGINE OPERATIVO NETTO SERVIZI AGGIUNTIVI</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>-€ 143.291,67</b>	<b>-€ 84.629,07</b>	<b>-€ 50.089,42</b>	<b>€ 23.698,06</b>	<b>€ 61.190,00</b>

**SCENARIO I - CANONE PAGATO DAL GESTORE A PARTIRE DAL 4° ANNO (RISPETTIVAMENTE EURO 60k, 70k, 80k),  
AL RAGGIUNGIMENTO DEL REGIME NEI RICAVI IL CANONE DIVIENE FISSO (6° ANNO) - GLI INVESTIMENTI SONO INTERAMENTE A CARICO DELL'UNIVERSITA'**

	STARTUP	TRANSIZIONE			REGIME*															
	1 Anno	2 Anno	3 Anno	4 Anno	5 Anno	6 Anno	7 Anno	8 Anno	9 Anno	10 Anno	11 Anno	12 Anno	13 Anno	14 Anno	15 Anno	16 Anno	17 Anno	18 Anno	19 Anno	20 Anno
1 RICAVI SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 719.550	€ 996.541	€ 1.201.283	€ 1.401.361	€ 1.598.748	€ 1.630.723	€ 1.663.337	€ 1.696.604	€ 1.730.536	€ 1.765.147	€ 1.800.450	€ 1.836.459	€ 1.873.188	€ 1.910.652	€ 1.948.865	€ 1.987.842	€ 2.027.599	€ 2.068.151	€ 2.109.514	€ 2.151.704
2 COSTI SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 779.175	€ 1.009.619	€ 1.182.139	€ 1.316.721	€ 1.478.908	€ 1.508.486	€ 1.538.656	€ 1.569.429	€ 1.600.818	€ 1.632.834	€ 1.665.491	€ 1.698.801	€ 1.732.777	€ 1.767.432	€ 1.802.781	€ 1.838.836	€ 1.875.613	€ 1.913.125	€ 1.951.388	€ 1.990.416
3 MARGINE OP. LORDO SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 59.625	€ 13.078	€ 19.144	€ 84.640	€ 119.840	€ 122.237	€ 124.681	€ 127.175	€ 129.718	€ 132.313	€ 134.959	€ 137.658	€ 140.411	€ 143.220	€ 146.084	€ 149.006	€ 151.986	€ 155.026	€ 158.126	€ 161.289
4 AMM.TO INVESTIMENTI SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 81.000	€ 81.000	€ 81.000	€ 81.000	€ 81.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000
5 CANONE RICONOSCIUTO DAL GESTORE	€ 0	€ 0	€ 0	€ 60.000	€ 70.000	€ 80.000	€ 81.600	€ 83.232	€ 84.897	€ 86.595	€ 88.326	€ 90.093	€ 91.895	€ 93.733	€ 95.607	€ 97.520	€ 99.470	€ 101.459	€ 103.489	€ 105.558
6 TOTALE 4+5	€ 81.000	€ 81.000	€ 81.000	€ 21.000	€ 11.000	€ 21.000	€ 22.600	€ 24.232	€ 25.897	€ 27.595	€ 29.326	€ 31.093	€ 32.895	€ 34.733	€ 36.607	€ 38.520	€ 40.470	€ 42.459	€ 44.489	€ 46.558
7 VALORE INCREMENTALE DI "6"	€ 81.000	€ 162.000	€ 243.000	€ 264.000	€ 275.000	€ 254.000	€ 231.400	€ 207.168	€ 181.271	€ 153.677	€ 124.350	€ 93.257	€ 60.362	€ 25.630	€ 10.978	€ 49.497	€ 89.967	€ 132.427	€ 176.915	€ 223.473

ESERCIZIO IN CUI IL CANONE COMPENSA/SUPERA LA QUOTA DI AMMORTAMENTO PER L'UNIVERSITA' RELATIVA ALL'ESERCIZIO DI COMPETENZA: 6 Anno  
 ESERCIZIO IN CUI IL VALORE AGGIUNTO GENERATO PER L'UNIVERSITA' DIVENTA SUPERIORE ALLA SOMME DEGLI AMM.TI MATURATI : 15 Anno  
 VALORE AGGIUNTO PER L'UNIVERSITA' IN QUESTO SCENARIO: € 223.473

Tasso di Inflazione: 2,00%

**SCENARIO II - INVESTIMENTI INTERAMENTE A CARICO DEL PRIVATO AMMORTIZZATI IN 10 ANNI (DURATA INIZIALE DELLA CONCESSIONE)  
NESSUN CANONE DOVUTO NEI PRIMI 10 ANNI  
A PARTIRE DALL'11° IN CASO DI RINNOVO CANONE DI GESTIONE IL GESTORE PAGA UN CANONE FISSO**

	STARTUP	TRANSIZIONE			REGIME*															
	1 Anno	2 Anno	3 Anno	4 Anno	5 Anno	6 Anno	7 Anno	8 Anno	9 Anno	10 Anno	11 Anno	12 Anno	13 Anno	14 Anno	15 Anno	16 Anno	17 Anno	18 Anno	19 Anno	20 Anno
1 RICAVI SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 719.550	€ 996.541	€ 1.201.283	€ 1.401.361	€ 1.598.748	€ 1.630.723	€ 1.663.337	€ 1.696.604	€ 1.730.536	€ 1.765.147	€ 1.800.450	€ 1.836.459	€ 1.873.188	€ 1.910.652	€ 1.948.865	€ 1.987.842	€ 2.027.599	€ 2.068.151	€ 2.109.514	€ 2.151.704
2 COSTI SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 779.175	€ 1.009.619	€ 1.182.139	€ 1.316.721	€ 1.478.908	€ 1.508.486	€ 1.538.656	€ 1.569.429	€ 1.600.818	€ 1.632.834	€ 1.665.491	€ 1.698.801	€ 1.732.777	€ 1.767.432	€ 1.802.781	€ 1.838.836	€ 1.875.613	€ 1.913.125	€ 1.951.388	€ 1.990.416
3 MARGINE OP. LORDO SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 59.625	€ 13.078	€ 19.144	€ 84.640	€ 119.840	€ 122.237	€ 124.681	€ 127.175	€ 129.718	€ 132.313	€ 134.959	€ 137.658	€ 140.411	€ 143.220	€ 146.084	€ 149.006	€ 151.986	€ 155.026	€ 158.126	€ 161.289
4 AMM.TO INVESTIMENTI SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 140.000	€ 140.000	€ 140.000	€ 140.000	€ 140.000	€ 118.000	€ 118.000	€ 118.000	€ 118.000	€ 118.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
5 MARGINE OPERATIVO NETTO GESTORE	€ 199.625	€ 153.078	€ 120.856	€ 55.360	€ 20.160	€ 4.237	€ 6.681	€ 9.175	€ 11.718	€ 14.313	€ 110.959	€ 113.178	€ 115.442	€ 117.751	€ 120.106	€ 122.508	€ 124.958	€ 127.457	€ 130.006	€ 132.606
6 CANONE RICONOSCIUTO DAL GESTORE	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 12.000	€ 12.240	€ 12.485	€ 12.734	€ 12.989	€ 13.249	€ 13.514	€ 13.784	€ 14.060	€ 14.341
8 VALORE INCREMENTALE DI "6"	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 12.000	€ 24.240	€ 36.725	€ 49.459	€ 62.448	€ 75.697	€ 89.211	€ 102.996	€ 117.056	€ 131.397

ESERCIZIO IN CUI IL CANONE COMPENSA/SUPERA LA QUOTA DI AMMORTAMENTO PER L'UNIVERSITA' RELATIVA ALL'ESERCIZIO DI COMPETENZA: 1 Anno (Non Esistono Investimenti a carico dell'Università)  
 ESERCIZIO IN CUI IL VALORE AGGIUNTO GENERATO PER L'UNIVERSITA' DIVENTA SUPERIORE ALLA SOMME DEGLI AMM.TI MATURATI : 11 Anno  
 VALORE AGGIUNTO PER L'UNIVERSITA' IN QUESTO SCENARIO: € 131.397

Tasso di Inflazione: 2,00%

**SCENARIO III - IL GESTORE EROGA ALL'UNIVERISTA', A PARTIRE DAL 4° ANNO, UN CANONE VARIABILE (5% DEI RICAVI RISULTANTI DALL'ULTIMO BILANCIO APPROVATO)  
GLI INVESTIMENTI RIMANGONO INTERAMENTE A CARICO DELL'UNIVERSITA'**

ESSENDO IL CANONE FUNZIONE DEI RICAVI, NEL CASO DI MIGLIORAMENTO DEL CONTO ECONOMICO DEL GESTORE, L'UNIVERSITA' NE BENEFICIEREBBE IN MODO DIRETTAMENTE PROPORZIONALE

	STARTUP	TRANSIZIONE			REGIME*															
	1 Anno	2 Anno	3 Anno	4 Anno	5 Anno	6 Anno	7 Anno	8 Anno	9 Anno	10 Anno	11 Anno	12 Anno	13 Anno	14 Anno	15 Anno	16 Anno	17 Anno	18 Anno	19 Anno	20 Anno
1 RICAVI SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 719.550	€ 996.541	€ 1.201.283	€ 1.401.361	€ 1.598.748	€ 1.630.723	€ 1.663.337	€ 1.696.604	€ 1.730.536	€ 1.765.147	€ 1.800.450	€ 1.836.459	€ 1.873.188	€ 1.910.652	€ 1.948.865	€ 1.987.842	€ 2.027.599	€ 2.068.151	€ 2.109.514	€ 2.151.704
2 COSTI SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 779.175	€ 1.009.619	€ 1.182.139	€ 1.316.721	€ 1.478.908	€ 1.508.486	€ 1.538.656	€ 1.569.429	€ 1.600.818	€ 1.632.834	€ 1.665.491	€ 1.698.801	€ 1.732.777	€ 1.767.432	€ 1.802.781	€ 1.838.836	€ 1.875.613	€ 1.913.125	€ 1.951.388	€ 1.990.416
3 MARGINE OP. LORDO SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 59.625	€ 13.078	€ 19.144	€ 84.640	€ 119.840	€ 122.237	€ 124.681	€ 127.175	€ 129.718	€ 132.313	€ 134.959	€ 137.658	€ 140.411	€ 143.220	€ 146.084	€ 149.006	€ 151.986	€ 155.026	€ 158.126	€ 161.289
4 AMM.TO INVESTIMENTI SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 81.000	€ 81.000	€ 81.000	€ 81.000	€ 81.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000
5 CANONE RICONOSCIUTO DAL GESTORE	€ 0	€ 0	€ 0	€ 60.064	€ 77.075	€ 95.925	€ 97.843	€ 99.800	€ 101.796	€ 103.832	€ 88.257	€ 90.022	€ 91.823	€ 93.659	€ 95.533	€ 97.443	€ 99.392	€ 101.380	€ 103.408	€ 105.476
6 TOTALE 4+5	€ 81.000	€ 81.000	€ 81.000	€ 20.936	€ 3.925	€ 36.925	€ 38.843	€ 40.800	€ 42.796	€ 44.832	€ 29.257	€ 31.022	€ 32.823	€ 34.659	€ 36.533	€ 38.443	€ 40.392	€ 42.380	€ 44.408	€ 46.476
7 VALORE INCREMENTALE DI "6"	€ 81.000	€ 162.000	€ 243.000	€ 263.936	€ 267.861	€ 230.936	€ 192.093	€ 151.292	€ 108.496	€ 63.664	€ 34.407	€ 3.384	€ 29.439	€ 64.098	€ 100.631	€ 139.074	€ 179.466	€ 221.846	€ 266.254	€ 312.729

ESERCIZIO IN CUI IL CANONE COMPENSA/SUPERA LA QUOTA DI AMMORTAMENTO PER L'UNIVERSITA' RELATIVA ALL'ESERCIZIO DI COMPETENZA: 6 Anno  
ESERCIZIO IN CUI IL VALORE AGGIUNTO GENERATO PER L'UNIVERSITA' DIVENTA SUPERIORE ALLA SOMME DEGLI AMM.TI MATURATI : 13 Anno  
VALORE AGGIUNTO PER L'UNIVERSITA' IN QUESTO SCENARIO: € 312.729

Tasso di Inflazione: 2,00%

**SCENARIO IV - UNIVERSITA' E GESTORE PARTECIPANO ENTRAMBI AGLI INVESTIMENTI (Gestore: Ristorante/Pub/Caffetteria, Università: Altri Investimenti)  
IL GESTORE EROGA ALL'UNIVERISTA', A PARTIRE DAL 4° AL 10° ANNO, UN CANONE VARIABILE (2 % DEI RICAVI RISULTANTI DALL'ULTIMO BILANCIO APPROVATO)  
IN CASO DI RINNOVO DEL CONTRATTO LAPERCENTUALE DI RICAVI SALE A 3,5% DAL 11° al 20° ANNO**

ESSENDO IL CANONE FUNZIONE DEI RICAVI, NEL CASO DI MIGLIORAMENTO DEL CONTO ECONOMICO DEL GESTORE, L'UNIVERSITA' NE BENEFICIEREBBE IN MODO DIRETTAMENTE PROPORZIONALE

	STARTUP	TRANSIZIONE			REGIME*															
	1 Anno	2 Anno	3 Anno	4 Anno	5 Anno	6 Anno	7 Anno	8 Anno	9 Anno	10 Anno	11 Anno	12 Anno	13 Anno	14 Anno	15 Anno	16 Anno	17 Anno	18 Anno	19 Anno	20 Anno
1 RICAVI SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 719.550	€ 996.541	€ 1.201.283	€ 1.401.361	€ 1.598.748	€ 1.630.723	€ 1.663.337	€ 1.696.604	€ 1.730.536	€ 1.765.147	€ 1.800.450	€ 1.836.459	€ 1.873.188	€ 1.910.652	€ 1.948.865	€ 1.987.842	€ 2.027.599	€ 2.068.151	€ 2.109.514	€ 2.151.704
2 COSTI SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 779.175	€ 1.009.619	€ 1.182.139	€ 1.316.721	€ 1.478.908	€ 1.508.486	€ 1.538.656	€ 1.569.429	€ 1.600.818	€ 1.632.834	€ 1.665.491	€ 1.698.801	€ 1.732.777	€ 1.767.432	€ 1.802.781	€ 1.838.836	€ 1.875.613	€ 1.913.125	€ 1.951.388	€ 1.990.416
3 MARGINE OP. LORDO SERVIZI AGGIUNTIVI	€ 59.625	€ 13.078	€ 19.144	€ 84.640	€ 119.840	€ 122.237	€ 124.681	€ 127.175	€ 129.718	€ 132.313	€ 134.959	€ 137.658	€ 140.411	€ 143.220	€ 146.084	€ 149.006	€ 151.986	€ 155.026	€ 158.126	€ 161.289
4 AMMORTAMENTI GESTORE (Ristorante)	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
5 MARGINE OPERATIVO NETTO GESTORE	€ 109.625	€ 63.078	€ 30.856	€ 10.614	€ 41.813	€ 40.262	€ 42.067	€ 43.908	€ 45.786	€ 47.702	€ 46.702	€ 47.636	€ 48.588	€ 49.560	€ 50.551	€ 51.562	€ 52.594	€ 53.646	€ 54.719	€ 55.813
6 AMMORTAMENTI UNIVERSITA' (Resto)	€ 56.000	€ 56.000	€ 56.000	€ 56.000	€ 56.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000
7 CANONE RICONOSCIUTO DAL GESTORE	€ 0	€ 0	€ 0	€ 24.026	€ 28.027	€ 31.975	€ 32.614	€ 33.267	€ 33.932	€ 60.569	€ 61.780	€ 63.016	€ 64.276	€ 65.562	€ 66.873	€ 68.210	€ 69.574	€ 70.966	€ 72.385	€ 73.833
8 TOTALE 6+7	€ 56.000	€ 56.000	€ 56.000	€ 31.974	€ 27.973	€ 2.025	€ 1.386	€ 733	€ 68	€ 26.569	€ 27.780	€ 29.016	€ 30.276	€ 31.562	€ 32.873	€ 34.210	€ 35.574	€ 36.966	€ 38.385	€ 39.833
9 VALORE INCREMENTALE DI "8"	€ 56.000	€ 112.000	€ 168.000	€ 199.974	€ 227.947	€ 229.972	€ 231.358	€ 232.091	€ 232.159	€ 205.590	€ 177.810	€ 148.794	€ 118.518	€ 86.957	€ 54.084	€ 19.873	€ 15.701	€ 52.667	€ 91.052	€ 130.885

ESERCIZIO IN CUI IL CANONE COMPENSA/SUPERA LA QUOTA DI AMMORTAMENTO PER L'UNIVERSITA' RELATIVA ALL'ESERCIZIO DI COMPETENZA: 10 Anno  
ESERCIZIO IN CUI IL VALORE AGGIUNTO GENERATO PER L'UNIVERSITA' DIVENTA SUPERIORE ALLA SOMME DEGLI AMM.TI MATURATI : 17 Anno  
VALORE AGGIUNTO PER L'UNIVERSITA' IN QUESTO SCENARIO: € 130.885

Tasso di Inflazione: 2,00%