

# La Gestione degli Impianti Sportivi

Dott. Andrea Eufemi - Responsabile Settore Advisory



EDUCARE ALLO SPORT

Promosso da:



UFFICIO NAZIONALE  
PER LA PASTORALE  
DEL TEMPO LIBERO,  
TURISMO E SPORT  
della Conferenza Episcopale Italiana

In collaborazione con:



## Storia

- 1957** Istituito, con mandato pubblico, per la promozione degli investimenti nel settore dello sport. È anche designato come gestore del Fondo speciale per la concessione in conto interessi sui finanziamenti per impianti sportivi
- 2002** Istituzione del fondo di garanzia per gli impianti sportivi sotto la gestione separata di ICS
- 2005** Estensione del mandato pubblico di ICS per operare anche nel settore della Cultura
- 2020** Istituzione del fondo di garanzia e per la concessione in conto interessi per finanziamenti con finalità di protezione e promozione del patrimonio culturale
- 2021** All'interno del settore culturale, ampliamento delle operazioni di finanziamento al settore audiovisivo
- 2023** La legge di bilancio 2023 prevede la trasformazione di ICS in società per azioni
- 2024** Trasformazione in società per azioni con nuova ragione sociale: "Istituto per il credito sportivo e culturale S.p.A."

## Fare la differenza per l'economia reale

Quattro pilastri strategici allineati con la missione pubblica di ICSC

### IMPATTI



#### Un approccio basato sulla Finanza d'impatto

per generare valore reale, duraturo e misurabile per i benefici delle generazioni attuali e future

### SOSTENIBILITÀ



#### Una forte competenza in Finanza Sostenibile

per promuovere un modello di sviluppo capace di integrare virtuosamente la crescita economica, la protezione ambientale e la coesione sociale

### CRESCITA EQUA



#### Impegno verso la Finanza Inclusiva

per attivare processi di rigenerazione volti a ridurre le disparità territoriali, le disuguaglianze sociali, le disparità di genere e di capacità e qualsiasi altra forma di ineguaglianza

### MERCATO



#### Leader nel settore Infrastrutturale Sportivo

- 60+ anni di attività;
- 42.000 progetti infrastrutturali finanziati;
- Conoscenza approfondita delle dinamiche e dei rischi del settore

# Business Model: per favorire il conseguimento degli obiettivi del mandato istituzionale

## Missione

ICSC è una **istituzione finanziaria con mandato di pubblico interesse** per lo sviluppo e il supporto finanziario dei settori Sport e Cultura per promuovere la crescita sostenibile e inclusiva del Paese

## Modello di servizio

Strategie di finanziamento orientate ad una **convergenza tra target di rendimento e obiettivi sociali**, facendo leva sulle risorse pubbliche per mobilitare finanziamenti aggiuntivi e massimizzare l'impatto

- ICSC raccoglie liquidità prevalentemente sul **mercato interbancario e dei capitali**<sup>1</sup>, **massimizzando la durata** della provvista e ottimizzandone il costo e attraverso strumenti obbligazionari specificatamente indirizzati a obiettivi di finanza d'impatto
- Le risorse raccolte vengono utilizzate per sostenere investimenti nei settori Sport e Cultura con **focus su progetti in grado di generare un impatto sociale importante**



- ICSC gestisce **3 Fondi Speciali di titolarità dello Stato**, per la concessione di **garanzie e contributi in conto interessi** su finanziamenti a medio e lungo termine, destinati alla costruzione, riqualificazione e valorizzazione di **infrastrutture sportive e culturali** e agli **eventi sportivi**
- Ampia gamma di Prodotti (**Mutui MLT, Project Finance, Anticipazioni, Crediti di Firma**) e Servizi (**Advisory**) a beneficio di clienti pubblici e privati dei settori Sport e Cultura

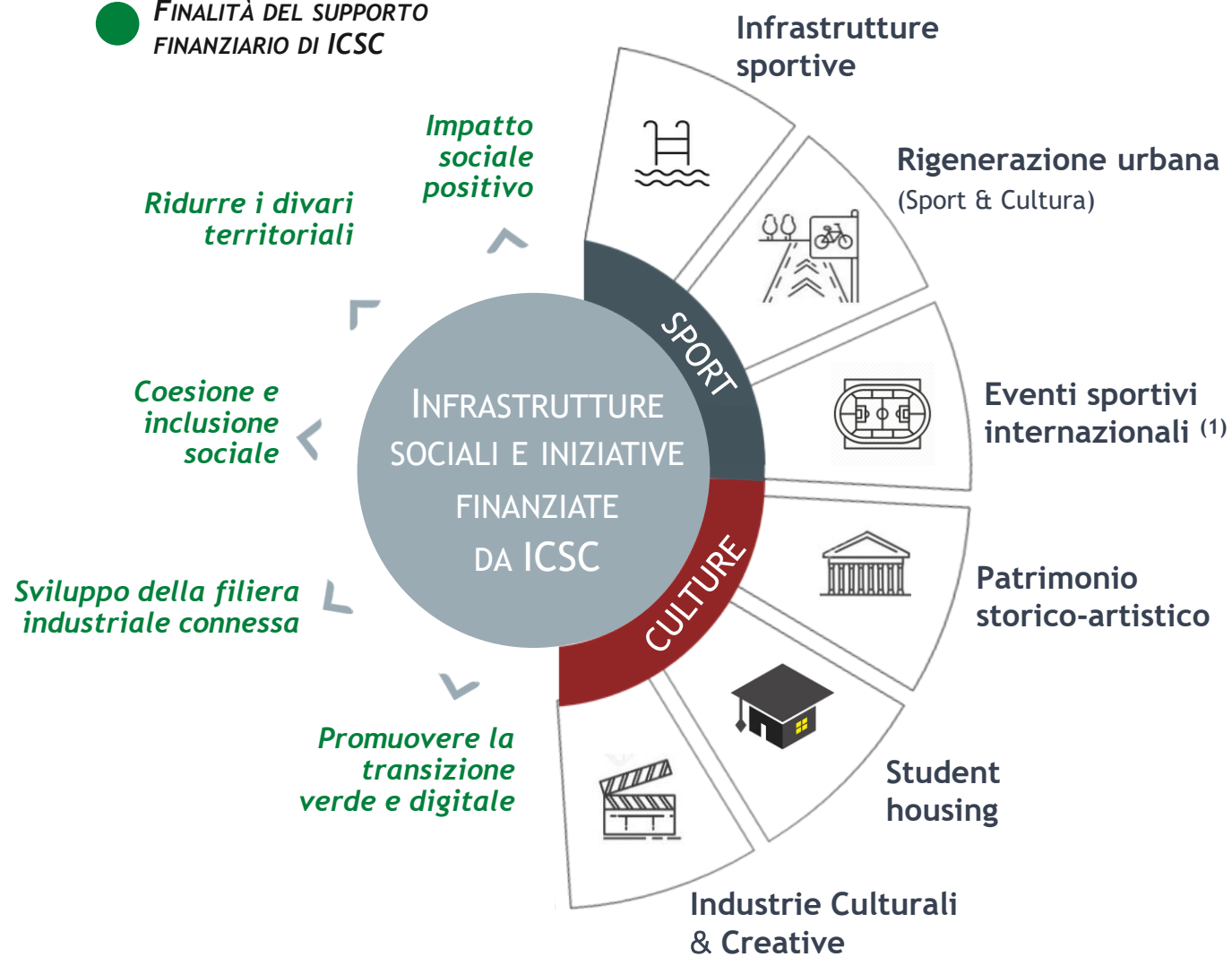
<sup>1</sup> Attraverso operazioni bilaterali con banche multinazionali, controparti istituzionali e banche private

# Perimetro di operatività

## Settori di intervento

Ampio range di asset class a elevato impatto socio-economico

● FINALITÀ DEL SUPPORTO FINANZIARIO DI ICSC

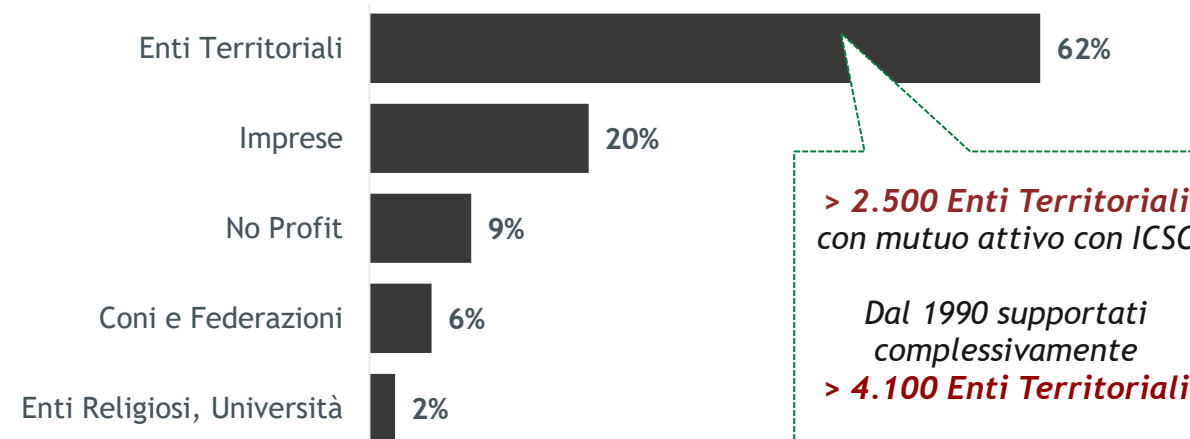


1) Es.: Milano-Cortina 2026, un Villaggio Olimpico a zero emissioni di CO2 <https://coima.com/en/urban-stories/milano-cortina-porta-romana-sustainable-olympic-village>

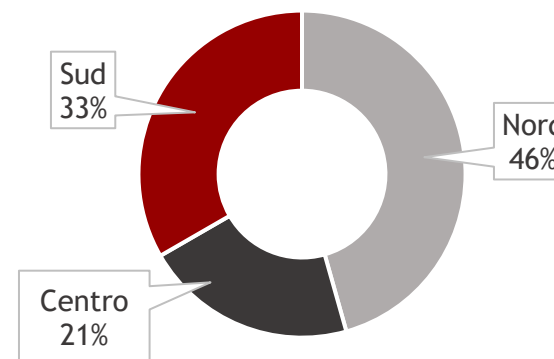
## Clientela target

Partner di riferimento degli Enti Locali e ruolo crescente tra i privati

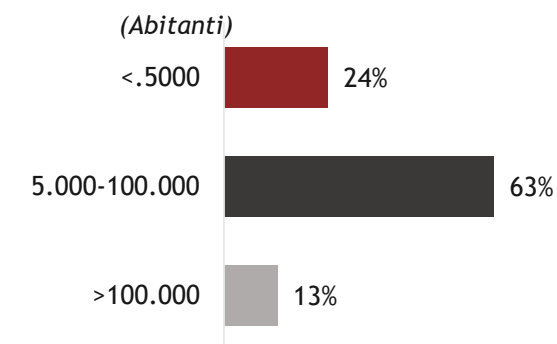
RIPARTIZIONE DEI FINANZIAMENTI (2) (Dati al 31.12.2024)  
TOTALE EROGAZIONI: €546 MLN



FINANZIAMENTI PER AREA GEOGRAFICA (2)



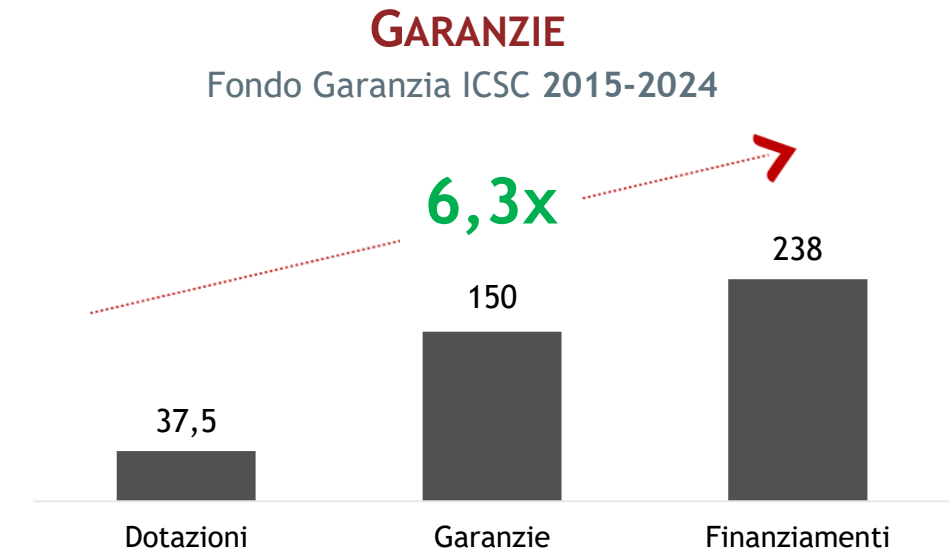
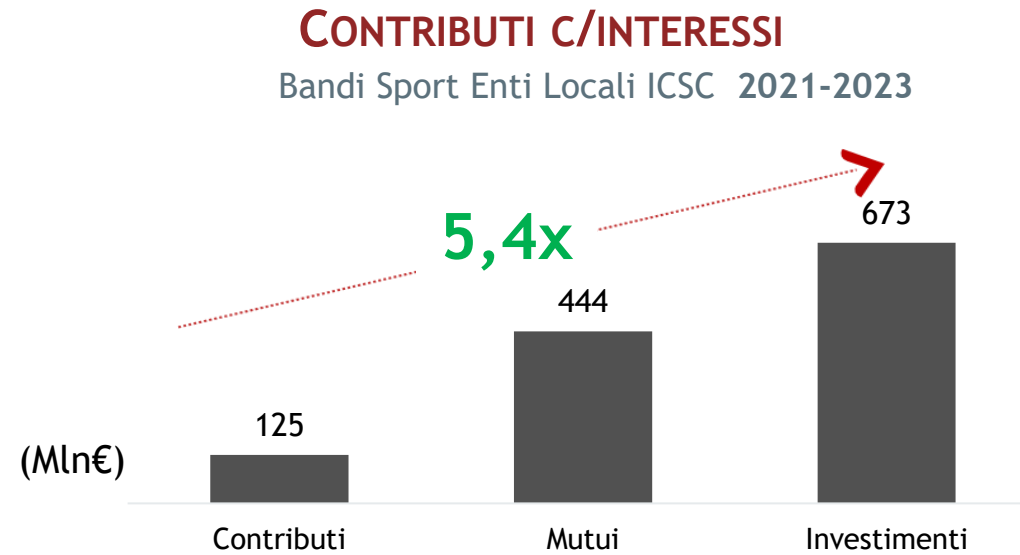
FINANZIAMENTI PER DIMENSIONE DEL COMUNE (2)



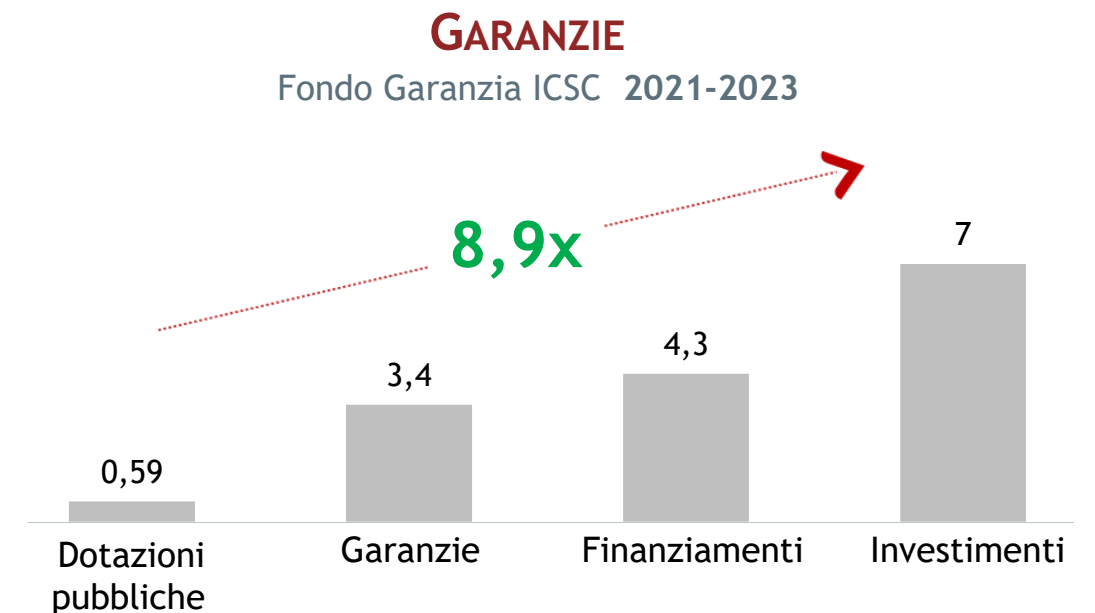
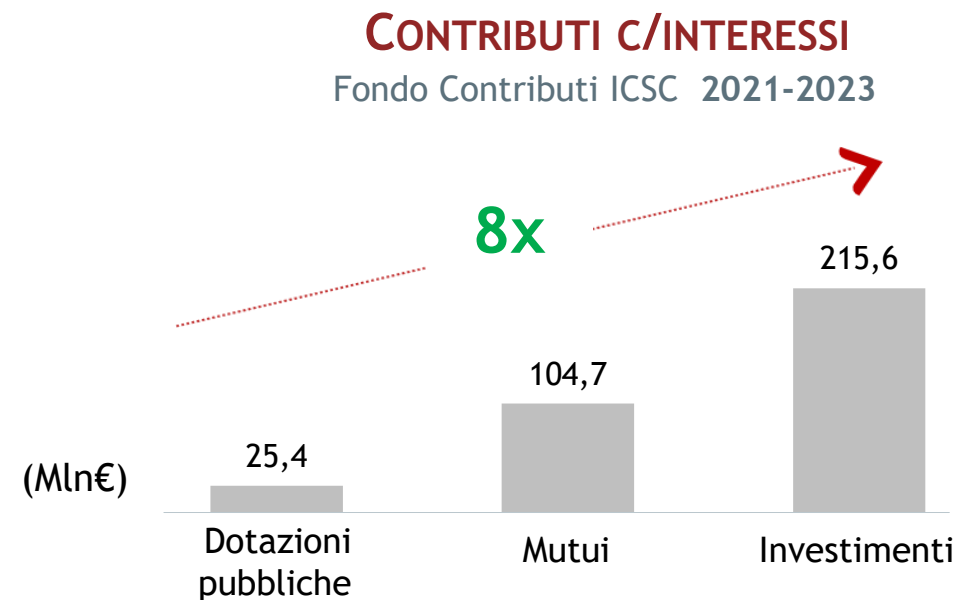
2) Percentuale in termini di importo netto del finanziamento

# Capacità di massimizzare l'effetto leva delle risorse pubbliche (Fondi Speciali)

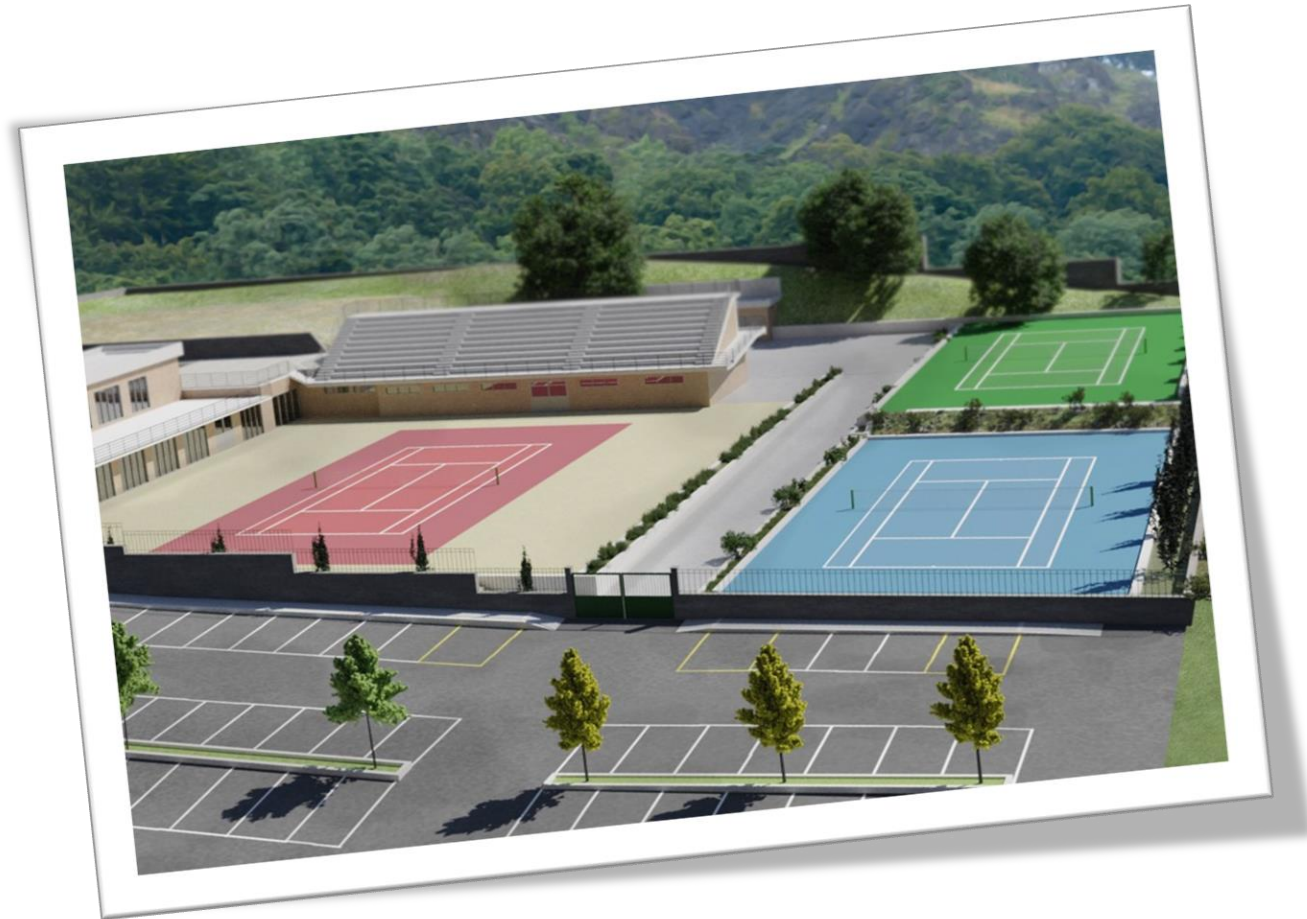
## SPORT



## CULTURA



# L'impianto sportivo



Il DM 18/03/1996, art. 2, definisce l'impianto sportivo come "l'insieme di uno o più spazi di attività sportiva (anche di tipologia diversa) con i relativi spazi e servizi accessori, preposti allo svolgimento di manifestazioni sportive"

In Italia esistono oltre 76 mila impianti sportivi, con una media di 1,21 impianti ogni 1.000 abitanti.

Queste strutture svolgono un ruolo sociale fondamentale nella comunità.

La loro gestione richiede competenze multidisciplinari, capacità organizzative e una visione strategica orientata al servizio pubblico.

# L'impianto sportivo

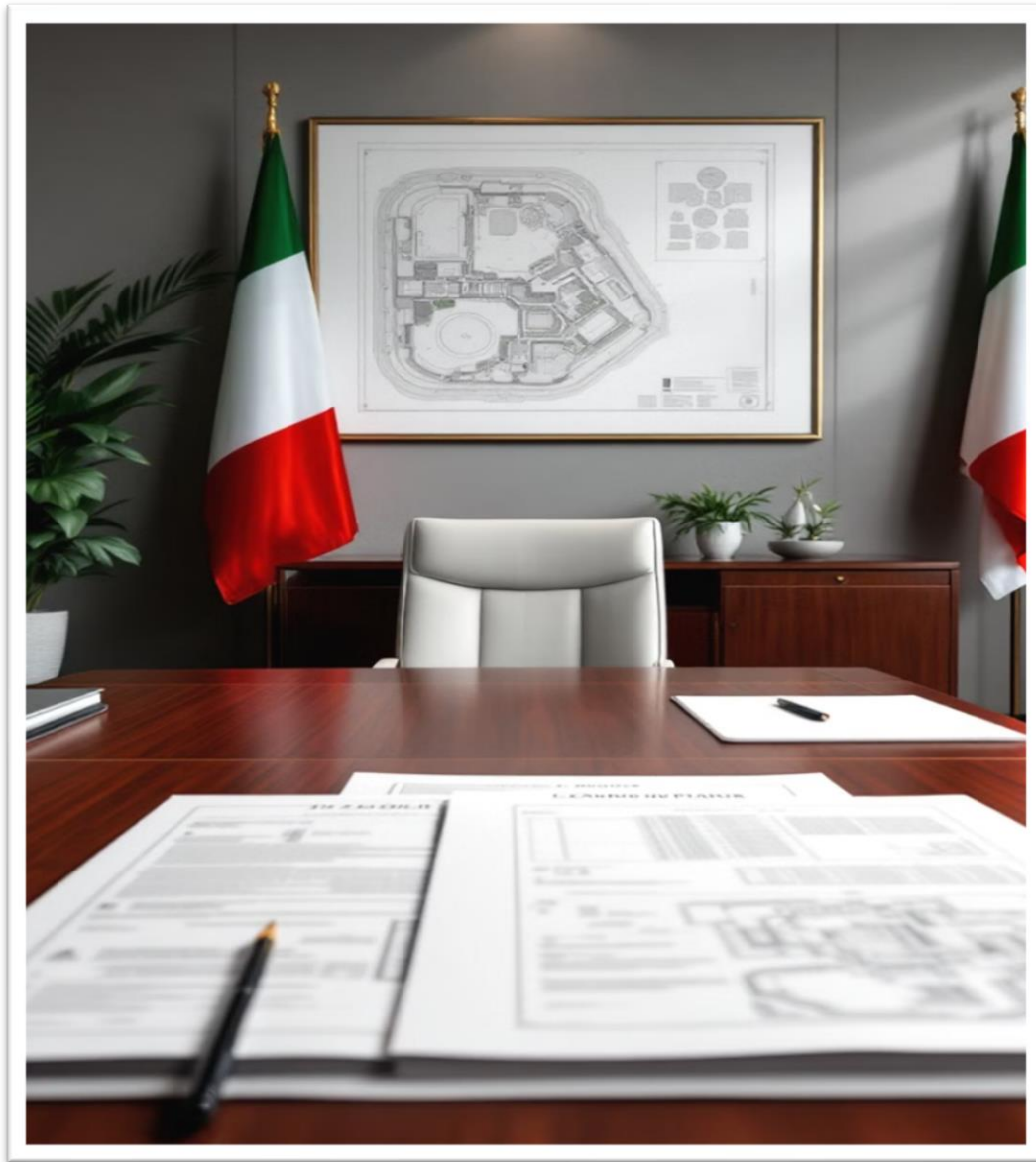
Gli impianti sportivi possono essere classificati in base a diversi criteri: dimensione, disciplina sportiva, destinazione d'uso (professionale, dilettantistica, scolastica, ricreativa), gestione pubblica o privata.

In tutti i casi, la loro gestione comporta una serie di sfide comuni:

- **Manutenzione e sicurezza:** Gli impianti richiedono una costante attività di manutenzione ordinaria e straordinaria per garantirne la funzionalità e la sicurezza.
- **Sostenibilità economica:** Le entrate da biglietteria, affitti, sponsorizzazioni e servizi accessori devono coprire (o contribuire a coprire) i costi di gestione.
- **Integrazione con il territorio:** Gli impianti devono essere progettati e gestiti in modo da rispondere ai bisogni della comunità locale.
- **Gestione professionale:** Servono competenze gestionali specifiche, spesso ancora poco sviluppate nel settore pubblico.



# Quadro Normativo di riferimento



## DM 18/03/1996

Definisce l'impianto sportivo e stabilisce norme di sicurezza per costruzione ed esercizio.



## Testo Unico Enti Locali

Gli impianti sportivi sono considerati beni pubblici destinati a un servizio di interesse generale.



## Codice dei Contratti Pubblici

Disciplina le modalità di affidamento, distinguendo tra impianti con e senza rilevanza economica.



## Norme CONI e Regionali

Forniscono disposizioni tecniche specifiche.



## Riforma dello Sport 2021-2023

Introduce novità per affidamenti diretti e tutele sui lavoratori sportivi.

Focus slide  
successiva



I recenti decreti attuativi della riforma (D.lgs. 28 febbraio 2021 n.36 e n.38, e successive modifiche) hanno introdotto novità come ad esempio:

- la possibilità per ASD/SSD di ottenere affidamenti diretti mirati per progetti di ammodernamento di impianti pubblici (semplificando le procedure di partenariato);
- l'istituzione del Registro Nazionale delle Attività Sportive Dilettantistiche (sostituendo il registro CONI) e nuove tutele sui lavoratori sportivi.

Questi aspetti normativi incidono sulla gestione (es.: obbligo di predisporre un piano di attività in caso di affidamento diretto con investimento).

È importante rimanere aggiornati sui decreti correttivi e linee guida ministeriali che stanno completando la riforma.

Le disposizioni previste dalla Riforma dello Sport rappresentano un punto di riferimento per la definizione delle logiche sottostanti l'affidamento di progetti anche per le Diocesi.

# IL RASD

Il Registro Nazionale delle Attività Sportive Dilettantistiche (RASD) è uno strumento ufficiale istituito dal Dipartimento per lo Sport della Presidenza del Consiglio dei Ministri, e gestito operativamente da Sport e Salute S.p.A.. È entrato in vigore a pieno regime dal 1° luglio 2023, in sostituzione del precedente Registro del CONI.

È un registro digitale che contiene tutti i dati delle associazioni e società sportive dilettantistiche (ASD e SSD) riconosciute in Italia, e che svolgono attività sportive a livello dilettantistico.

## A cosa serve il RASD?

Il RASD ha diversi scopi:

- Riconoscimento ufficiale dell'attività sportiva dilettantistica.
- Accesso ai benefici fiscali previsti per le ASD/SSD.
- Certificazione ai fini previdenziali e assicurativi dei rapporti di lavoro sportivo (è collegato al nuovo sistema di gestione dei lavoratori sportivi).
- Monitoraggio del sistema sportivo dilettantistico italiano, anche per fini statistici e normativi

## Cosa deve essere registrato nel RASD?

Le ASD e SSD devono caricare sul RASD

- Atto costitutivo e statuto.
- Affiliazione ad una Federazione/Disciplina/Ente.
- Organi direttivi.
- Elenco tesserati.
- Sedi, impianti sportivi e attività svolte.
- Contratti dei lavoratori sportivi (dal 1 luglio 2023).

# Gestione dei lavoratori sportivi nel RASD

Dal 1° luglio 2023, tutte le collaborazioni sportive (allenatori, istruttori, dirigenti, preparatori, ecc.) devono essere comunicate nel RASD, che fa da ponte con: INPS (per i contributi) INAIL (per l'assicurazione), Ministero del Lavoro (per il rispetto dei contratti)

## Tipologie di lavoratori sportivi da registrare

- Collaboratori sportivi dilettanti (anche se pagati solo rimborsi spese) Istruttori, allenatori, tecnici
- Addetti alla segreteria o gestione
- Arbitri e giudici di gara, se previsti

## Cosa si registra nel RASD per ogni lavoratore

- Dati anagrafici
- Codice fiscale
- Tipo di incarico
- Periodo di collaborazione
- Compenso pattuito
- Modalità di pagamento (anche zero euro in caso di volontariato)

Il RASD genera automaticamente la comunicazione al Registro dei Lavoratori Sportivi, sostituendo il modello UNILAV (eccetto nei casi in cui l'attività non è sportiva).

# Tipologie di gestione degli impianti

## Gestione Diretta

L'ente gestisce l'impianto con proprie risorse e personale.

Garantisce controllo diretto ma comporta oneri organizzativi ed economici elevati.

Questa forma oggi è usata soprattutto per impianti minori o quando non vi sono operatori esterni interessati.

Esempio: piccoli palazzetti o palestre comunali gestiti direttamente dal Comune con propri dipendenti.

## Gestione Indiretta

L'ente affida la gestione a un soggetto esterno mediante convenzione o concessione.

Il gestore si assume gli oneri operativi in cambio dello sfruttamento dell'impianto, spesso versando un canone simbolico o gestendo i ricavi dei servizi).

La legge italiana incoraggia l'affidamento a società e associazioni sportive dilettantistiche (ASD/SSD), enti di promozione sportiva o federazioni soprattutto per impianti destinati allo sport di base.

Esempio: uno stadio comunale dato in concessione pluriennale a una società sportiva locale, che ne cura manutenzione e attività, oppure una piscina affidata tramite bando a un gestore privato.

## Partenariato Pubblico-Privato

Soluzioni miste in cui pubblico e privato collaborano con un intervento da parte del privato e non solo per la gestione.

Questo modello viene usato per impianti di grande rilevanza (es. nuovi palazzetti, centri sportivi polifunzionali) quando l'ente pubblico non ha fondi per l'investimento iniziale.

# Analisi del fabbisogno sportivo del territorio

L'analisi del fabbisogno sportivo consiste nel valutare domanda e offerta di sport sul territorio di riferimento, per orientare le scelte gestionali e di pianificazione. Un buon manager deve conoscere il contesto locale in cui opera il suo impianto.



## Raccolta dati sulla domanda

Analizzare popolazione, bacino d'utenza e struttura demografica del territorio (Raggio 5-10km).



## Mappatura dell'offerta

Inventario degli impianti esistenti, loro tipologia, dimensioni e attività praticate.



## Confronto domanda-offerta

Incrociare i dati per identificare carenze e opportunità nel territorio.



## Priorità di intervento

Definire strategie basate sull'analisi per ottimizzare l'uso degli impianti.

# Il contesto nazionale di riferimento

- Il settore sportivo in Italia genera un valore aggiunto di circa 22 miliardi di euro, pari all'1,3% del PIL nazionale.
- Il sistema sportivo impiega oltre 400.000 persone. Il settore dei servizi rappresenta la fetta maggiore (76%), con figure come allenatori, istruttori, gestori di impianti. Vi sono anche 900.000 volontari, la cui attività è essenziale ma spesso invisibile nei conti economici.
- Il moltiplicatore economico è pari a 2,2x: ogni euro investito nello sport ne genera più di due nell'economia complessiva.
- Il contributo si suddivide in:
  - Attività sportive (impatto diretto): 3,4 miliardi
  - Attività strettamente connesse (abbigliamento, attrezzature): 10 miliardi
  - Attività connesse in senso lato (media, turismo, trasporti, sanità): 8,4 miliardi
- L'indicatore SROI (Social Return on Investment) per misurare il ritorno sociale degli investimenti nello sport riporta un dato medio nazionale di 3,0: ogni euro investito produce tre euro di benefici sociali.

## I praticanti

La pratica sportiva in Italia è fortemente legata all'età, al contesto territoriale e al livello socio-economico. La fascia d'età più attiva è quella giovanile: circa il 50% dei ragazzi tra i 3 e i 17 anni pratica almeno un'attività sportiva in modo continuativo. Tuttavia, allargando lo sguardo all'intera popolazione, la percentuale si dimezza: solo il 23,6% degli italiani sopra i 3 anni pratica sport regolarmente, mentre oltre il 65% non svolge alcun tipo di attività fisica.

## La sedentarietà

Questa situazione riflette criticità strutturali e culturali: mancanza di infrastrutture accessibili, stili di vita sedentari, scarsa consapevolezza dei benefici dello sport. Il divario è ancora più marcato in ambito territoriale, con il Nord che vanta tassi di partecipazione sportiva fino al 41,5%, contro il 24% del Mezzogiorno. Le donne praticano meno sport rispetto agli uomini, anche se il divario di genere si sta progressivamente riducendo.

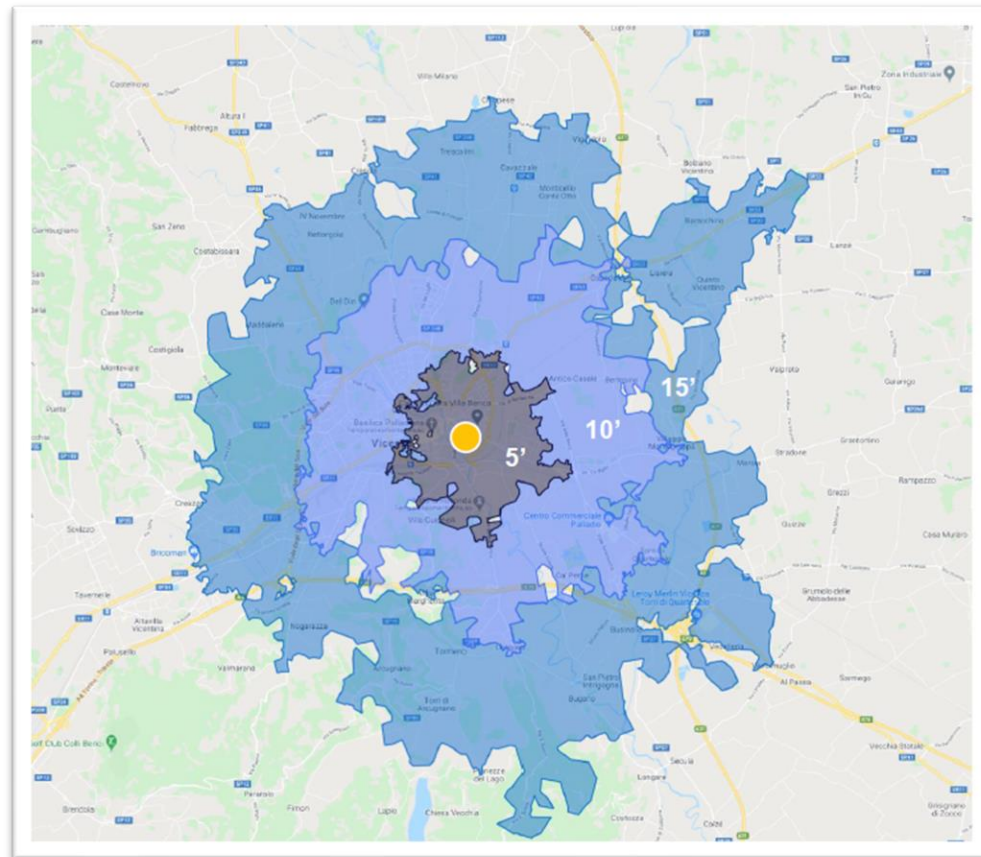
# Il contesto nazionale di riferimento

- Il calcio continua a essere lo sport più popolare, con milioni di tesserati a livello dilettantistico e professionistico. Seguono sport di squadra come pallavolo, pallacanestro e rugby, particolarmente diffusi a livello scolastico e giovanile.
- Altre discipline molto praticate includono:
  - Nuoto: diffuso grazie alla presenza di piscine e alla sua valenza formativa.
  - Atletica leggera: considerata sport base per eccellenza, spesso praticata in ambito scolastico.
  - Tennis e padel: in forte espansione, soprattutto il padel, che ha conosciuto un boom di impianti e appassionati.
  - Ciclismo e running: beneficiati dalla crescente attenzione alla salute e agli spazi outdoor.
- In crescita anche gli sport per tutte le età e generi, come yoga, pilates, ginnastica dolce, e le attività in ambiente naturale, come trekking e arrampicata.

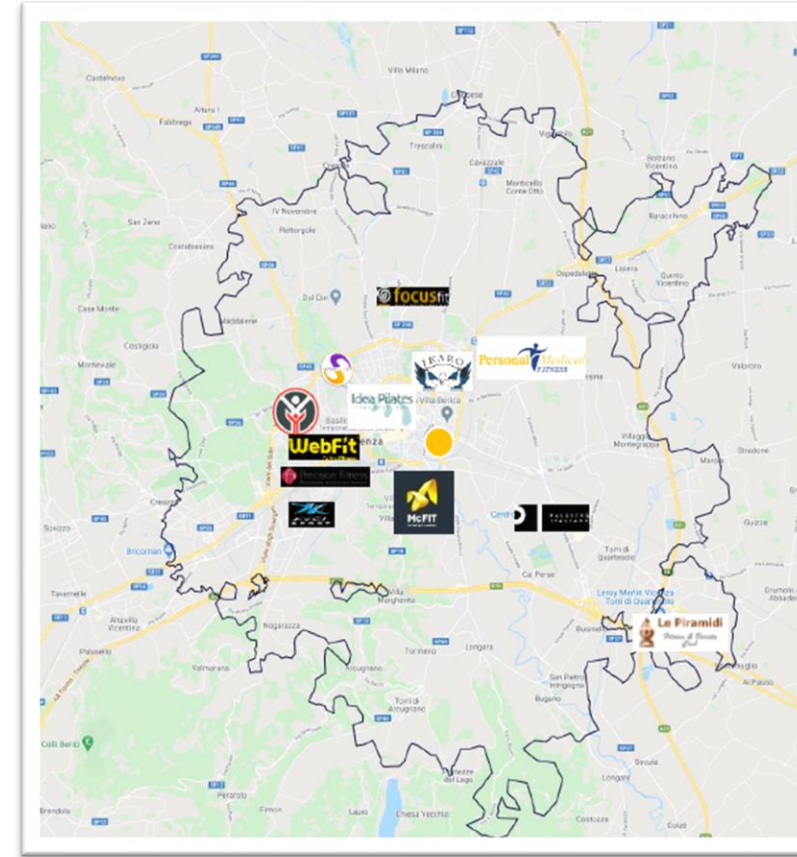
# Analisi del fabbisogno sportivo del territorio - Esempio pratico

## Contesto di riferimento

Isocrone automobilistiche



Analisi dell'offerta



L'analisi dell'offerta mira a delineare il panorama competitivo e le dinamiche di mercato esistenti in un'area geografica specifica, fornendo una base per comprendere le opportunità e le criticità del settore di riferimento.

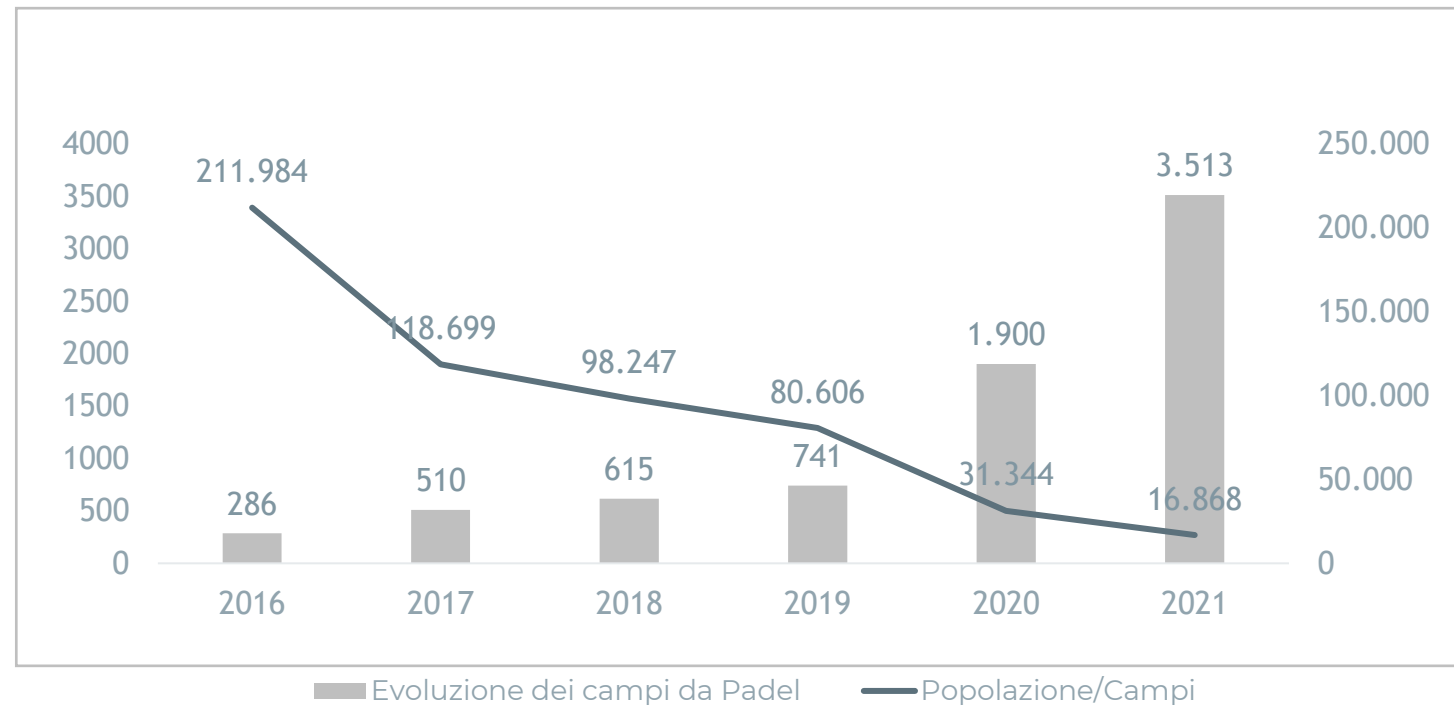
Questo può avvenire, per esempio, attraverso il censimento delle attività già operative nell'area, suddivise per tipologia (es. impianti sportivi, centri benessere, palestre, attività ricreative, ecc).

Attraverso lo strumento delle isocrone è possibile comprendere chi sono i residenti in grado di raggiungere l'asset in esame in un determinato lasso di tempo di spostamento tramite automobile. Le isocrone mostrano le aree dalle quali è possibile raggiungere il sito in esame rispettivamente in 5,10,15 e 20 minuti in auto.

**Prova: Iso4app**

# Analisi del fabbisogno sportivo del territorio - Esempio pratico

## Analisi Mercato Padel



- Il mercato del Padel in Italia ha subito uno sviluppo notevole negli ultimi anni. Rispetto all'anno precedente, nel 2021 si è registrato un incremento del 125% nel numero delle strutture dedicate (circoli sportivi, club di Padel, strutture ricettive), e nel numero di campi che sono passati da 1.900 nel 2020 ai 3.513 nel 2021 (a marzo 2022 hanno superato abbondantemente quota 4.200 fonte Padel Magazine).
- Le regioni con il maggior numero di campi e strutture dedicate sono il Lazio seguito da Lombardia e Sicilia.
- I campi indoor rappresentano il 20% del totale: la Lombardia è in testa con 339 campi (il 64% dei campi della regione), seguita dal Lazio con 275 e Piemonte con 145 campi.
- Secondo la rivista Padel Magazine, al momento, sono almeno 500.000 le persone tra i 30 e i 55 anni che praticano in modo ricorrente questo sport.

Città	Prezzo medio	Media prezzo 60' noleggio
1. Roma	Il prezzo medio di affitto del campo attualmente in Italia è pari a €28 rispetto alla Spagna che è pari a €15	27€
2. Milano		26€
3. Torino		30€
4. Cagliari		27€

Fonte: Playtomic – Global Padel Report – Monitor Deloitte

# Analisi del fabbisogno sportivo del territorio - Esempio pratico

## Analisi Mercato Padel

### I numeri chiave

Al 2022 i praticanti di padel sono circa 800.000

L'Italia ha un utilizzo medio dei campi di 8 ore al giorno (vs 7,2 in Spagna)

L'incasso medio di un campo è di circa €82k vs €40k in Spagna

Ad oggi il rapporto campi padel/tennis è 1:3 mentre in Spagna è 1:1

Fonte: Playtomic – Global Padel Report – Monitor Deloitte

# Analisi del fabbisogno sportivo del territorio - Esempio pratico

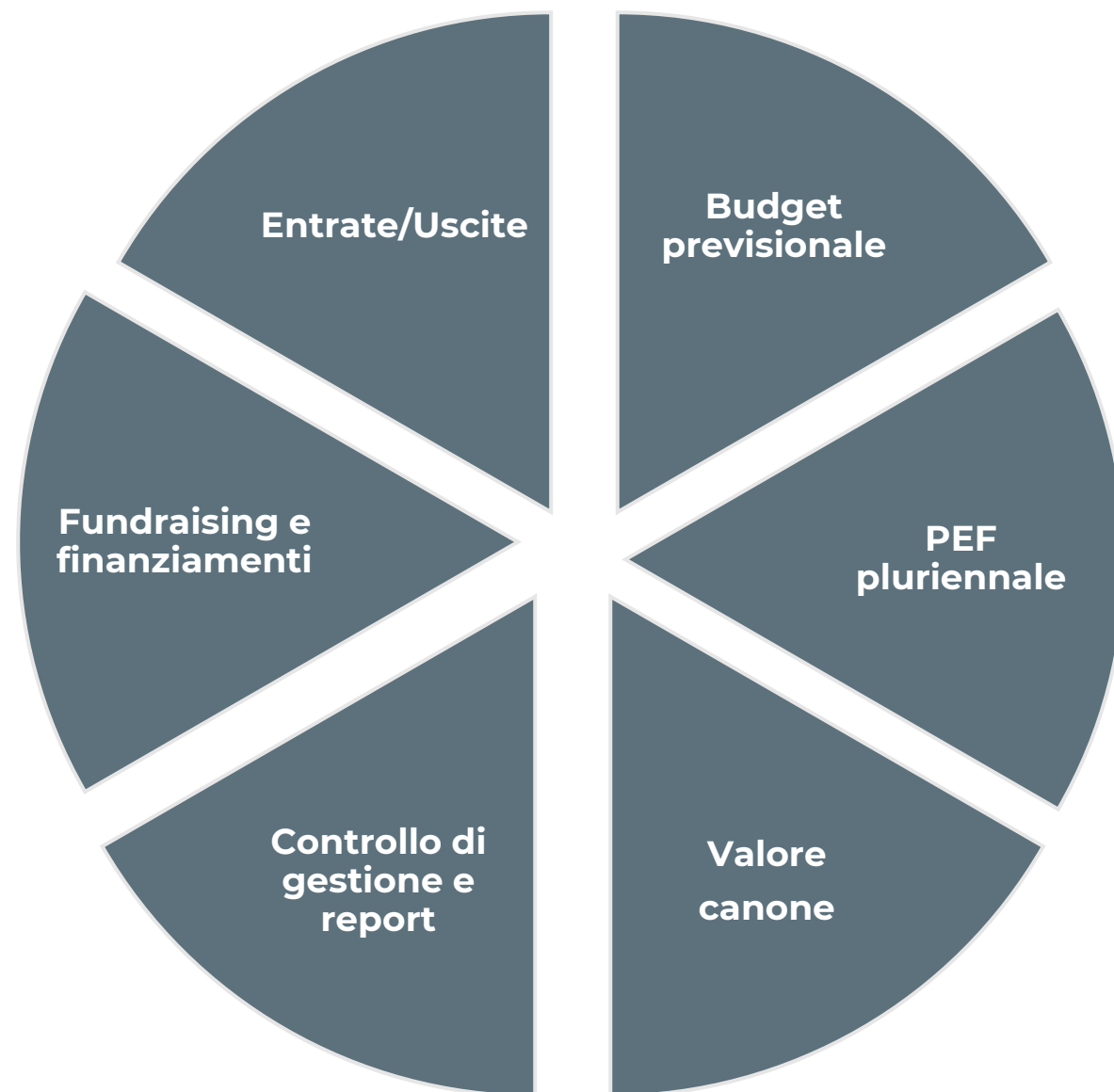
## Analisi Mercato Padel

- A seguito di un confronto con il Consorzio Italian Padel, sono state effettuate ulteriori analisi sui costi di costruzione degli impianti aggiornati al 2022 che hanno evidenziato quanto segue:



Note: Costi esclusi IVA

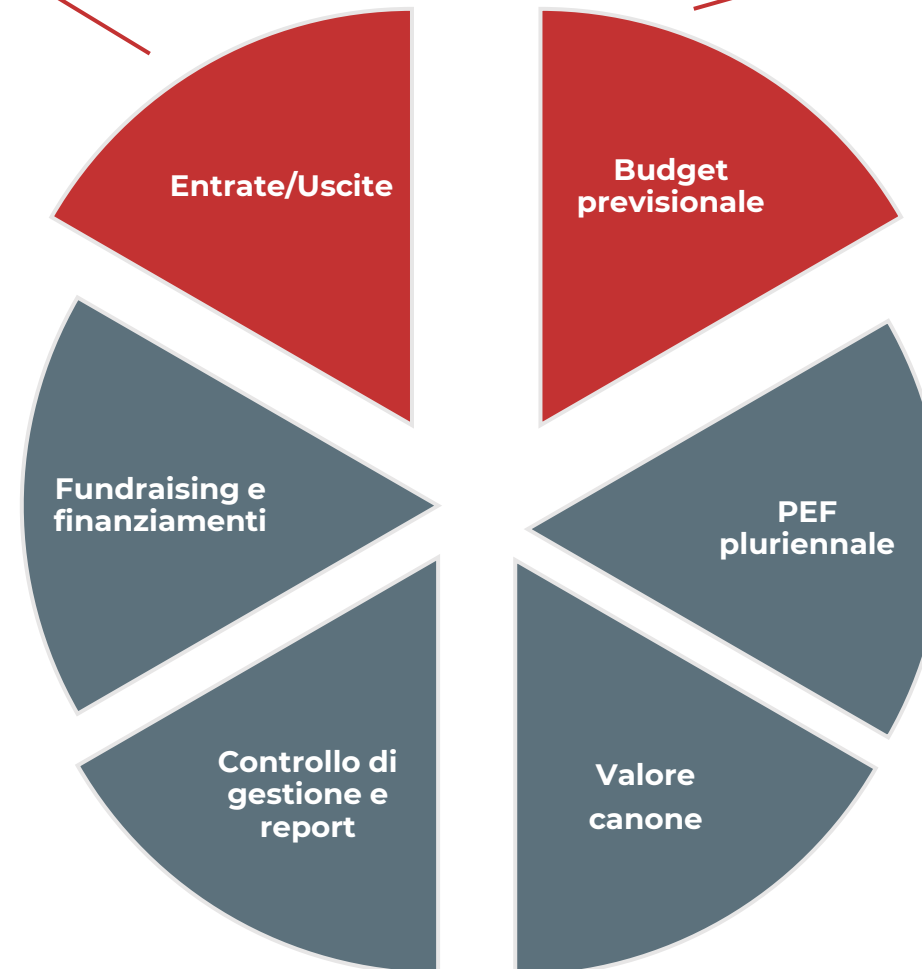
Fonte: Consorzio Italian Paddle



- La gestione sostenibile degli impianti sportivi richiede una visione integrata che parta dalla corretta formulazione delle assunzioni economiche e si sviluppi attraverso un monitoraggio costante nel tempo.
  - Le assunzioni devono essere fondate su dati robusti e verificate con strumenti analitici. La loro sostenibilità deve essere valutata non solo sotto il profilo economico, ma anche in relazione all'impatto sociale e ambientale.
  - Solo così gli impianti sportivi possono diventare infrastrutture capaci di generare valore nel lungo periodo, rispondendo ai bisogni della collettività e promuovendo uno sviluppo realmente sostenibile.
-

# Pianificazione economico finanziaria

- Una corretta impostazione delle entrate e delle uscite è fondamentale per garantire la sostenibilità economica di un impianto sportivo.
- Da un lato, le entrate devono essere diversificate per ridurre il rischio finanziario e includere fonti come quote degli utenti, contributi pubblici, sponsorizzazioni e servizi extra (ad esempio, affitti spazi, merchandising o eventi).
- Dall'altro, le uscite devono essere gestite con attenzione, tenendo sotto controllo i costi principali quali stipendi del personale, manutenzione ordinaria e straordinaria, utenze e spese operative.
- Solo attraverso un bilanciamento efficace tra entrate e uscite è possibile assicurare la continuità del servizio, migliorare la qualità delle strutture e garantire accessibilità e sostenibilità nel lungo periodo.

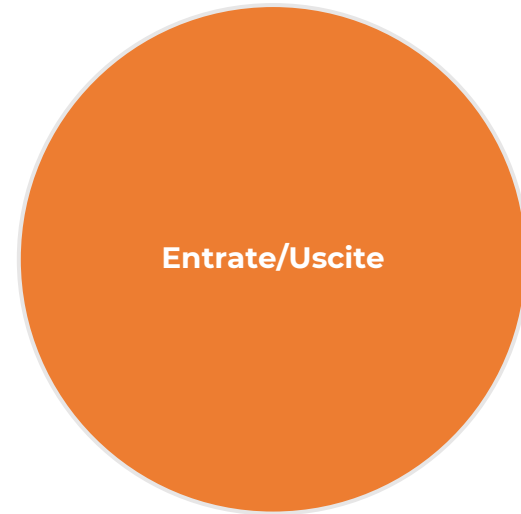


- All'inizio di ogni stagione o esercizio, il gestore dovrebbe redigere un budget che stimi entrate e uscite dell'impianto per 1 anno
- È buona pratica suddividere le spese fisse (es. utenze minime, personale base) da quelle variabili (es. costi che crescono con l'utilizzo, come più istruttori per più corsi) per capire il punto di pareggio (quanti utenti o ricavi servono per coprire i costi).



**Il 97% delle imprese sportive ha meno di 9 addetti.**

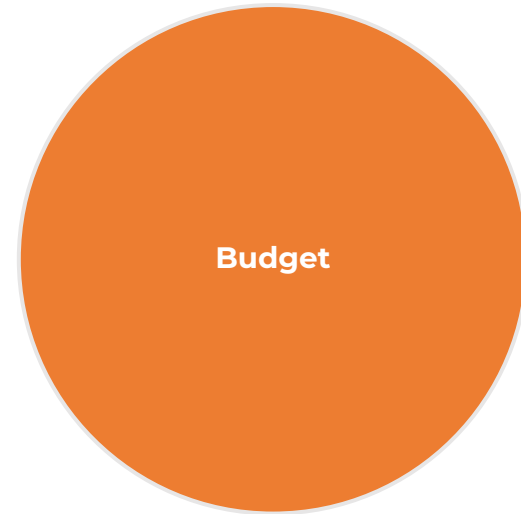
# Domande



Quali sono le principali fonti di entrata per garantire la sostenibilità economica di un impianto sportivo?

- A. Solo i contributi pubblici
- B. Biglietteria, affitti, sponsorizzazioni, servizi accessori
- C. Finanziamenti bancari
- D. Donazioni private

# Domande

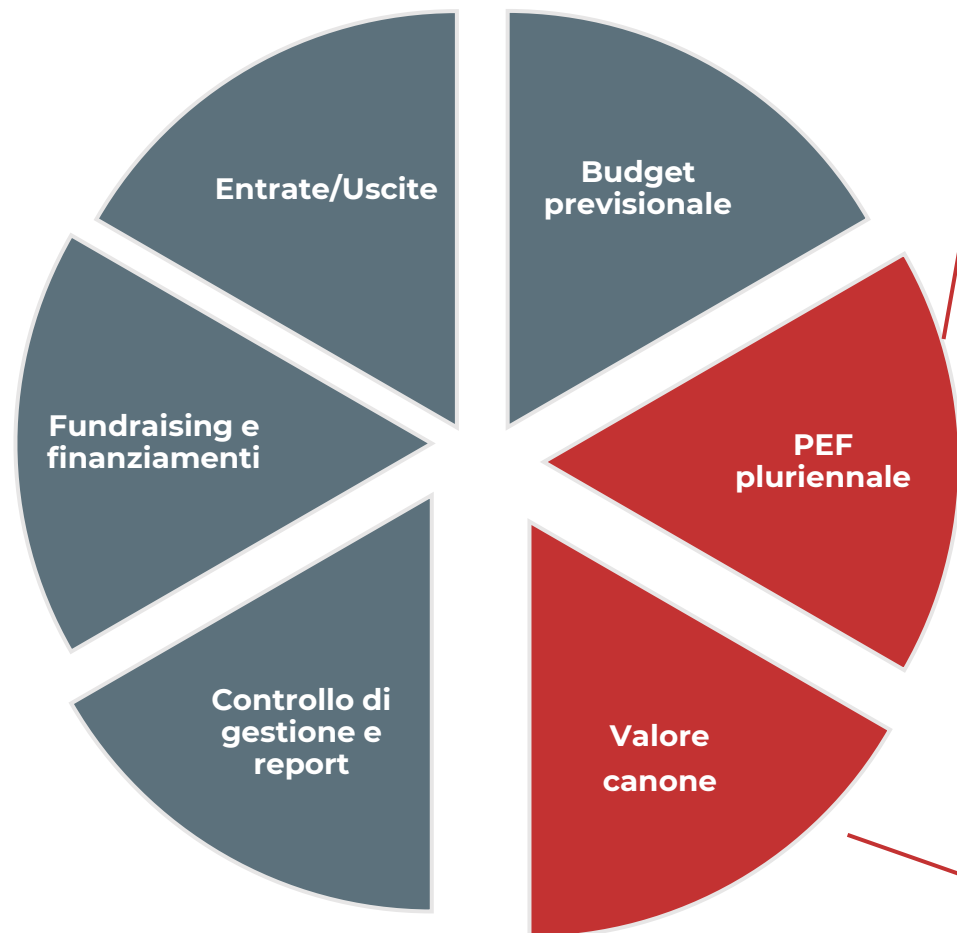


Cosa significa che un'assunzione è sostenibile dal punto di vista sociale?

- A. Che riduce i costi pubblici
- B. Che promuove l'accesso e l'inclusione delle fasce deboli
- C. Che massimizza i ricavi
- D. Che elimina le spese energetiche

# Pianificazione economico finanziaria

Focus slide  
successiva



- Il PEF è lo strumento che consente di rappresentare, in modo organico e prospettico, la sostenibilità economico-finanziaria di un progetto di investimento. Nel contesto della gestione degli impianti sportivi, il PEF assume un'importanza cruciale, in particolare quando si parla di partenariato pubblico-privato (PPP).
- E' buona norma redigere un PEF su più anni (5, 10 o più) che proietti entrate/uscite ed investimenti nel tempo, soprattutto per impianti dati in concessione o per nuovi progetti.
- Nel PEF si includono anche gli investimenti iniziali (es. costo di costruzione o ristrutturazione dell'impianto) e si calcola il ritorno atteso.
- Il gestore deve dimostrare di poter rientrare dai costi con le entrate previste, magari prevedendo un periodo iniziale in perdita coperto da contributi pubblici o dai soci.

- La pianificazione econ-fin serve anche a stabilire un canone di concessione equo o un contributo di gestione. In teoria, un impianto redditizio dovrebbe versare un canone all'ente proprietario; uno in perdita richiederà un contributo pubblico.
- La legislazione oggi richiede, per le concessioni, di allegare un PEF asseverato da un tecnico, proprio per quantificare fabbisogni finanziari e evitare gestioni improvvisate

# Pianificazione economico finanziaria - Il PEF

PEF  
pluriennale

## Contenuti principali del PEF:

- Stima degli investimenti iniziali (CAPEX)
- Stima dei costi operativi (OPEX)
- Previsioni di ricavi
- Piano dei finanziamenti e struttura del capitale
- Indicatori di redditività e sostenibilità

**Il PEF deve essere costruito sulla base di assunzioni verificabili, fondate su dati di mercato, benchmarking con progetti simili, analisi della domanda potenziale e valutazioni di rischio.**

## Assunzioni verificabili (tra le più importanti):

- **Sulla domanda:** numero di utenti previsti, tassi di crescita, frequenza d'uso
- **Sui prezzi:** tariffe di accesso, prezzi dei servizi accessori, sponsorizzazioni
- **Sui costi:** costi fissi e variabili, costi del personale, costi energetici
- **Macroeconomiche:** inflazione, tassi di interesse, crescita del PIL.

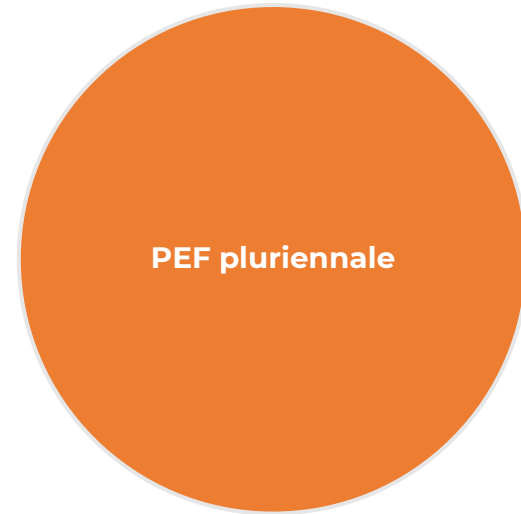
## Verifica delle assunzioni:

- **Benchmarking** con impianti simili per dimensione e localizzazione
- **Analisi storiche** dei dati disponibili
- **Studio della concorrenza** e delle preferenze degli utenti
- **Analisi di sensitività:** variazioni dei parametri chiave e impatti sui risultati del PEF

## Sostenibilità delle assunzioni:

- **Economica:** assunzioni realistiche e prudenti
- **Sociale:** accessibilità dei servizi
- **Ambientale:** orientamento all'efficiamento energetico

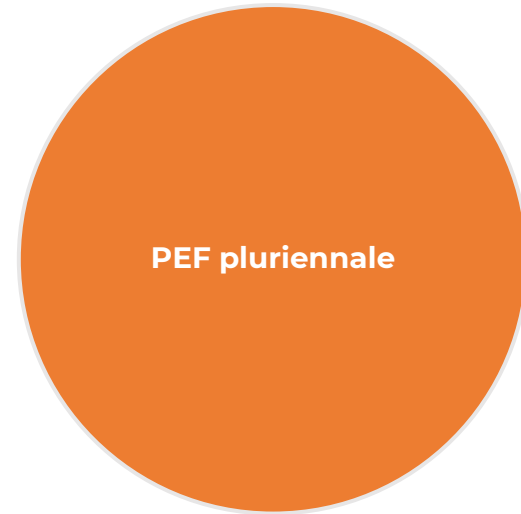
# Domande



Quale tra i seguenti NON è un contenuto tipico di un PEF?

- A. Piano dei finanziamenti
- B. Indicatori di sostenibilità
- C. Regolamento interno dell'impianto
- D. Stima dei ricavi

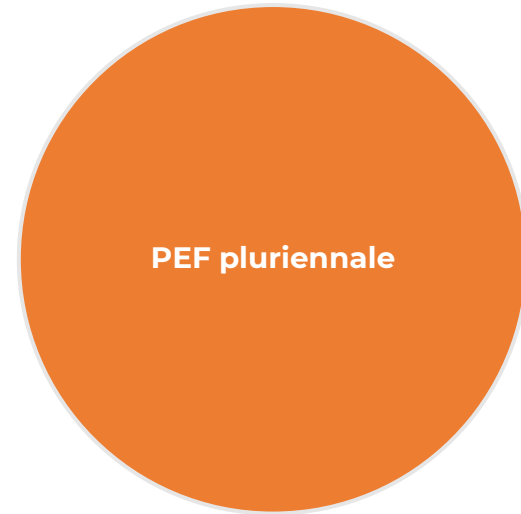
# Domande



Quale delle seguenti è un'assunzione economica rilevante nella redazione di un PEF?

- A. La solidità del gestore
- B. Frequenza d'uso prevista dell'impianto
- C. Il numero di dipendenti vs il numero di collaboratori
- D. Gli investimenti di mantenimento

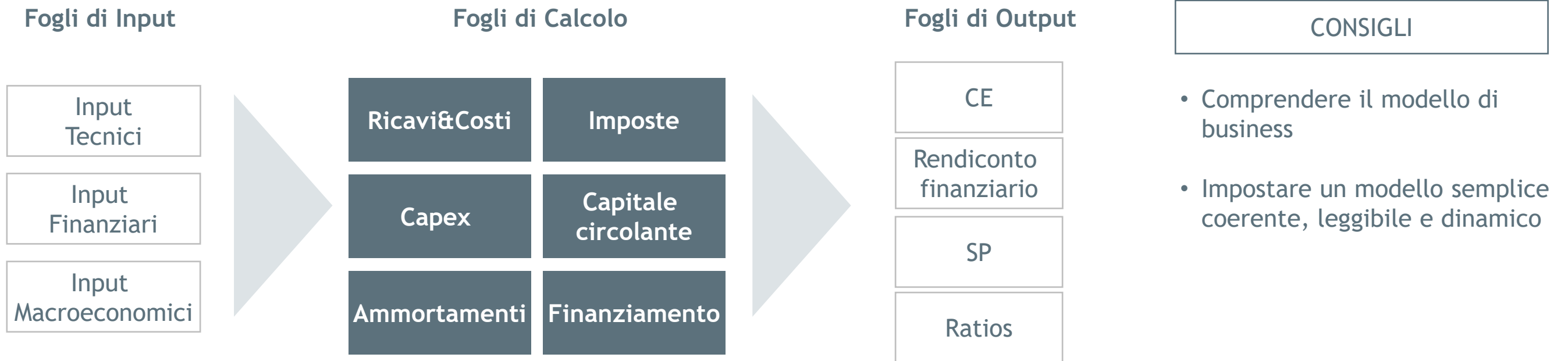
# Domande



Cosa impatta sulla gestione in termini di cassa?

- A. I flussi monetari
- B. L'ammortamento
- C. l'IVA
- D. una possibile sponsorizzazione

# La struttura in Excel



## Ricavi

- Tariffe (es. biglietto, abbonamento, affitto spazi)
- Volumi previsti
- Ricavi = Tariffa x Volume

## Costi operativi

- Personale
- Manutenzione
- Energia
- Assicurazioni
- Altri costi generali

Foglio chiave. Inserisci:

1. Ricavi operativi
  1. Costi operativi
- 2.= **EBITDA/MARGINE OPERATIVO LORDO**
  1. Ammortamenti
- 3.= EBIT
  1. Oneri finanziari
- 4.= **Risultato ante imposte**
  1. Imposte
- 5.= **Utile netto**
  1. Ammortamenti
  2. Investimenti
  3. Rimborso prestiti
- 6.= **Flusso di cassa netto**

# Pianificazione economico finanziaria - Esempio pratico

Circolo sportivo

## Conto Economico

€000	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28
Ricavi delle vendite		2.881	3.155	3.406	3.726	4.030
Materie prime		(271)	(298)	(328)	(361)	(397)
<b>Gross margin</b>		<b>2.610</b>	<b>2.857</b>	<b>3.078</b>	<b>3.365</b>	<b>3.633</b>
Personale		(655)	(699)	(741)	(793)	(844)
Amministrazione & Generali		(43)	(47)	(51)	(56)	(60)
Vendite & Marketing		(101)	(90)	(68)	(68)	(65)
Manutenzioni		(15)	(16)	(16)	(17)	(18)
Energia & Utilities		(87)	(93)	(99)	(105)	(113)
Assicurazioni		(12)	(13)	(14)	(14)	(15)
Servizi		(258)	(259)	(248)	(261)	(272)
Godimento beni di terzi		(1.350)	(1.350)	(1.350)	(1.350)	(1.350)
Oneri diversi di gestione		(14)	(16)	(17)	(19)	(20)
<b>EBITDA</b>	-	<b>333</b>	<b>533</b>	<b>722</b>	<b>942</b>	<b>1.147</b>
D&A	-	-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>	-	<b>333</b>	<b>533</b>	<b>722</b>	<b>942</b>	<b>1.147</b>
Proventi/(oneri) finanziari		-	-	-	-	-
<b>EBT</b>	-	<b>333</b>	<b>533</b>	<b>722</b>	<b>942</b>	<b>1.147</b>
Imposte e tasse	-	(93)	(149)	(202)	(264)	(321)
<b>Risultato di esercizio</b>	-	<b>240</b>	<b>384</b>	<b>520</b>	<b>679</b>	<b>826</b>



Da verificare le assunzioni alla base dei ricavi (attività sportive comprese, turni, ricavi accessori, ecc)

Marginalità pari a circa l'11% (superiore rispetto alla media nazionale). Da verificare la struttura dei costi ed in particolare il costo del personale, energie e il costo per godimento beni di terzi

Effettuare un'analisi comparativa rispetto a strutture che operano nella stessa zona

# Pianificazione economico finanziaria - Esempio pratico

## Tensostruttura

### Conto Economico

€000	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29
<b>Ricavi delle vendite</b>		<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
Ricavi altri sport		-	-	-	-	-
Ricavi quota baskin		4	4	4	4	4
Ricavi quote a.a.		18	18	18	18	18
Ricavi affitti		48	48	48	48	48
Ricavi quote eventi		5	5	5	5	5
Ricavi totali F&B		-	-	-	-	-
<b>Altri Ricavi</b>		<b>42</b>	<b>127</b>	<b>127</b>	<b>127</b>	<b>127</b>
Ricavi annuali erogazioni baskin e a.a.		27	-	-	-	-
Ricavi sponsorizzazioni		15	127	127	127	127
Materie prime F&B		-	-	-	-	-
Personale		(31)	(31)	(31)	(31)	(31)
<b>Servizi</b>		<b>(24)</b>	<b>(24)</b>	<b>(24)</b>	<b>(24)</b>	<b>(24)</b>
Amministrazione & Generali		(3,5)	(4)	(4)	(4)	(4)
Vendite & Marketing		(7,0)	(7)	(7)	(7)	(7)
Manutenzioni		(5,5)	(6)	(6)	(6)	(6)
Energia & Utilities		(8,0)	(8)	(8)	(8)	(8)
Assicurazioni		-	-	-	-	-
<b>Godimento beni di terzi</b>		<b>(58)</b>	<b>(58)</b>	<b>(58)</b>	<b>(58)</b>	<b>(58)</b>
<b>Oneri diversi di gestione</b>		<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>
<b>EBITDA</b>	-	<b>3</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>88</b>
D&A	-	(1)	(264)	(264)	(264)	(264)
<b>EBIT</b>	-	<b>2</b>	<b>(176)</b>	<b>(176)</b>	<b>(176)</b>	<b>(176)</b>
Proventi/(oneri) finanziari	▼	(27)	(54)	(52)	(49)	(46)
<b>EBT</b>	-	<b>(24)</b>	<b>(229)</b>	<b>(227)</b>	<b>(225)</b>	<b>(222)</b>
Imposte e tasse	-	-	-	-	-	-
<b>Risultato di esercizio</b>	-	<b>(24)</b>	<b>(229)</b>	<b>(227)</b>	<b>(225)</b>	<b>(222)</b>



Ricavi estremamente contenuti

Margine estremamente contenuto generato dalla struttura (3%)

Sostenibilità assicurata dalle sponsorizzazioni

Risultato netto d'esercizio negativo in tutti gli anni

## Alcuni indicatori da controllare

Trend di fatturato	In diminuzione per due o più esercizi di seguito: è iniziata una fase di declino
Ebitda (mol) /Fatturato	Inferiore ai diretti concorrenti: la società è meno competitiva e nel medio periodo andrà in crisi
Oneri finanziari/Ebit	> 60-70%: vulnerabilità dei risultati
Debito/Ebitda	> 5 volte: dubbi sulla capacità di rimborso
Circolante	Attenzione alla dinamica dei giorni creditori/debitori
Debito/Patrimonio netto	> 2: eccessiva dipendenza dal debito

# Pianificazione economico finanziaria - Esempio pratico

## CIRCOLO TENNIS

### Assunzioni

Circolo del tennis : 250 iscritti - 2 associazioni

Totale iscritti : 250

Quota annua media ponderata : 450 €

#### Costi Operativi

- Personale assunto : 4 istruttori e 1 custode
- Utenze: Energia e Gas dati storici forniti dal Comune
- Altri costi operativi: stimati su dati benchmark

\*Circa 735 ore di tennis libero annuo per ogni campo coperto ad un prezzo orario di 25 € e 1.195 ore per campo scoperto ad un prezzo orario di 25€

RICAVI Società sportiva	
Iscritti	250
Quota anno media	450 €
Tennis libero*	84.574€
<b>Ricavi totali anno</b>	<b>197.074 €</b>
COSTI Società sportiva	
Energia elettrica	10.000 €
Gas	25.000 €
Personale (Allenatori + Custode)	127.500 €
Consulenze fiscali, legali e del lavoro	5.000 €
Spese di manutenzione	3.941 €
Assicurazioni	5.000 €
Spese pubblicitarie	500 €
Materiali Sportivi e d'uso comune	1.000 €
Spese di pulizia	12.000 €
Cancelleria Materiali e Oneri Vari	985 €
<b>Canone Comune</b>	<b>1.419 €</b>
<b>Costi Totali anno</b>	<b>192.345 €</b>

#### Descrizione:

L'impianto sportivo si estende su un'area di 5.100 mq e risulta costituito dalle seguenti strutture:

- n.2 campi da tennis scoperti;
- n.2 campi da tennis coperti (tensostruttura)

#### Conclusioni:

Il piano economico ipotetico del Circolo del Tennis presenta una marginalità positiva in termini di Ebitda che permetterebbe la richiesta di un canone di gestione quantificabile in circa 1.500€ l'anno.

Si evidenzia tuttavia che l'analisi riportata assume implicitamente una efficiente gestione della struttura e un pieno sfruttamento del Circolo da parte del gestore. L'utilizzo del tennis libero appare dirimente per la sostenibilità del conto economico.

PIANO 2024-2028					
ANNI	2024	2025	2026	2027	2028
Ricavi totali	197.074 €	201.015 €	205.036 €	209.137 €	213.319 €
Costi totali	192.345 €	196.192 €	200.116 €	204.119 €	208.201 €
EBITDA	4.729 €	4.823 €	4.920 €	5.018 €	5.118 €
EBITDA Margin	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%

# Pianificazione economico finanziaria - Esempio pratico

## PALAZZETTO DELLO SPORT

### Assunzioni

Hockey : 290 iscritti - 2 associazioni  
 Pattinaggio : 120 iscritti - 1 associazione  
 Calcio a 5 : 16 iscritti - 1 associazione

Totale iscritti : 426  
 Quota annua media ponderata : 252 €

#### Costi Operativi

- Personale assunto : 4 istruttori e 1 custode
- Utenze: Energia e Gas dati storici forniti dal Comune
- Altri costi operativi: stimati su dati benchmark

RICAVI Società sportiva	
Iscritti	426
Quota anno media	252 €
<b>Ricavi totali anno</b>	<b>107.300 €</b>
COSTI Società sportiva	
Energia elettrica	10.000 €
Gas	15.000 €
Personale (Allenatori + Custode)	127.500 €
Consulenze fiscali, legali e del lavoro	2.000 €
Spese di manutenzione	2.146 €
Assicurazioni	7.000 €
Spese pubblicitarie	500 €
Materiali Sportivi e d'uso comune	500 €
Spese di pulizia	12.000 €
Cancelleria Materiali e Oneri Vari	537 €
<b>Canone Comune</b>	<b>0 €</b>
<b>Costi Totali anno</b>	<b>177.183 €</b>

#### Descrizione:

L'impianto sportivo si estende su un'area di 3.000 mq e risulta costituito dalle seguenti strutture:

- 1 campo omologato per campionati di serie A1 di hockey pista e del calcio a 5 Serie A, con relativi spogliatoi

#### Conclusioni:

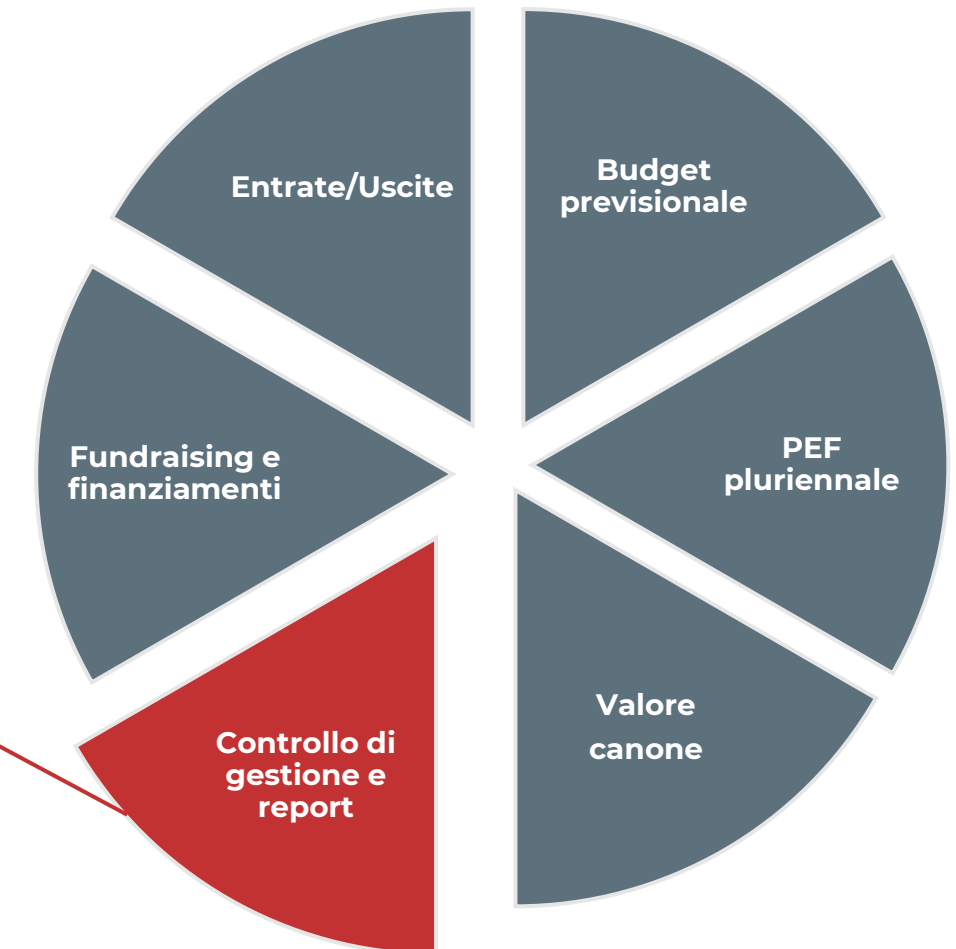
Il piano economico ipotetico del Palazzetto presenta una marginalità **negativa** in termini di Ebitda che pertanto escluderebbe la richiesta di un canone di gestione.

PIANO 2024-2028					
ANNI	2024	2025	2026	2027	2028
Ricavi totali	107.300 €	109.446 €	111.635 €	113.868 €	116.145 €
Costi totali	177.183 €	180.726 €	184.341 €	188.027 €	191.788 €
EBITDA	- 69.883 €	- 71.280 €	- 72.706 €	- 74.160 €	- 75.643 €
EBITDA Margin	-65%	-65%	-65%	-65%	-65%

# Pianificazione economico finanziaria

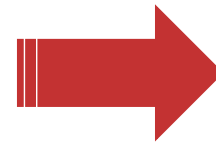
- Pianificare non basta, occorre monitorare. E' importante svolgere verifiche periodiche (trimestrali) tra il budget previsto e i dati consuntivi.
- Preparare report annuali da condividere con l'ente proprietario o con il consiglio direttivo (per impianti gestiti da associazioni) è utile per trasparenza e per avere supporto su decisioni importanti.

Focus slide  
successiva



## Controllo di gestione e report

La sostenibilità non si verifica una volta per tutte. Occorre predisporre strumenti per monitorare costantemente l'andamento economico-finanziario e l'impatto sociale e ambientale dell'impianto



### Strumenti principali:

- **Sistema di reporting periodico:** consente di confrontare i risultati reali con le previsioni del PEF.
- **Cruscotti di indicatori (KPI):** entrate, costi, numero utenti, consumi energetici, impatto sociale.
- **Revisione delle assunzioni:** ogni 3-5 anni, con aggiornamento del PEF.
- **Audit interni ed esterni:** controlli di gestione e di conformità.
- **Stakeholder engagement:** raccolta feedback da utenti, associazioni, comunità locale.



### Esempi di KPI's per impianti sportivi:

- Ricavi medi per utente.
- Tasso di occupazione oraria degli spazi.
- Percentuale di utenti appartenenti a fasce deboli.
- Consumo energetico per mq.
- Indice di soddisfazione degli utenti.



# Domande



Quale strumento consente di monitorare nel tempo la sostenibilità di un impianto sportivo?

- A. Bilancio sociale
- B. KPI e report periodici
- C. Piano regolatore comunale
- D. Protocollo d'intesa

# Domande



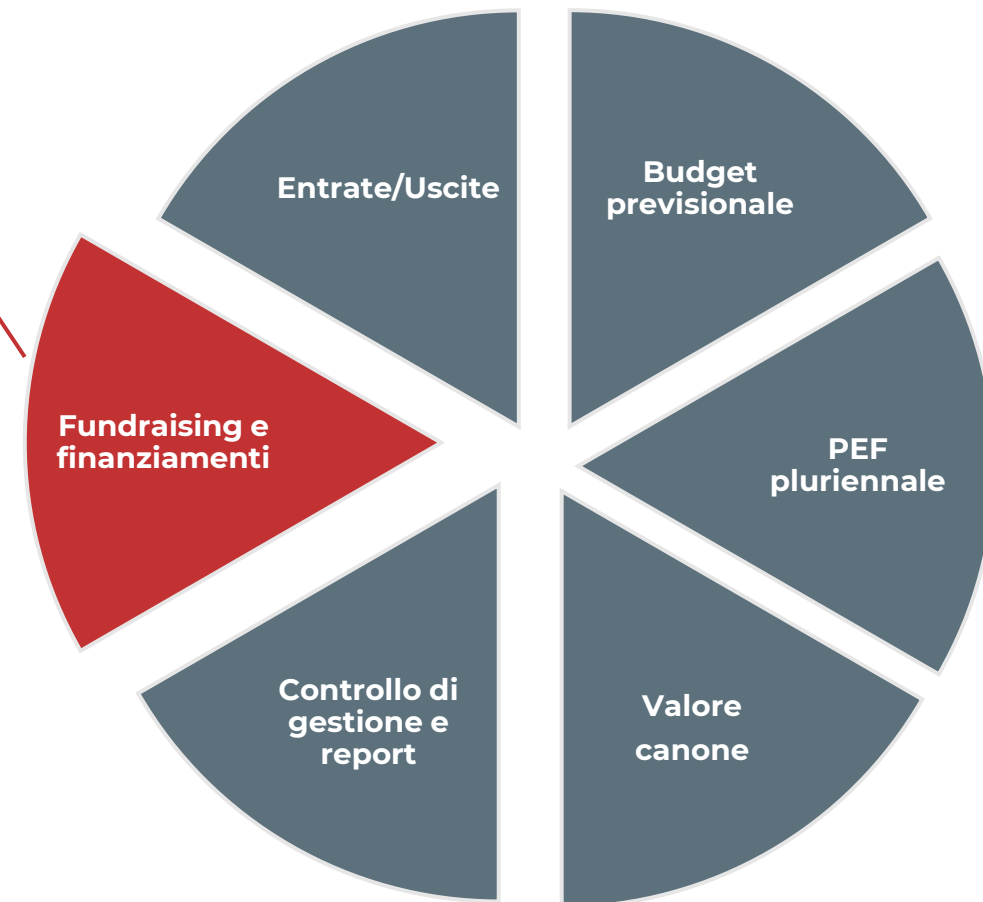
Come vengono gestite le emergenze in termini di priorità?

- A. Collaboratori disponibili
- B. Premi di rendimento
- C. Pianificazione puntuale
- D. Extra costi

# Pianificazione economico finanziaria

- Un aspetto spesso necessario è reperire fondi straordinari per investimenti o progetti.
- Oltre ai contributi pubblici (bandi regionali, Fondo “Sport e Periferie”, PNRR per impianti sportivi di base, ecc.), esistono possibilità di partnership con privati (sponsor locali, istituti di credito sportivo che offrono mutui agevolati (ICSC), campagne di crowdfunding sportivo).
- Il gestore con competenze finanziarie saprà costruire un piano per convincere investitori o ottenere finanziamenti agevolati presentando dati solidi (derivati dall’analisi fabbisogni e dal PEF).

Focus slide  
successiva



# Finanziamenti - Esempio Prodotti ICSC



**MUTUO LIGHT 2.0**  
FSN - DSA - EPS



## Beneficiari

Associazioni e società affiliate a Federazioni Sportive Nazionali, agli Enti di Promozione Sportiva, Discipline Sportive Associate e omologhi organismi sportivi del Comitato Italiano Paralimpico



## Attività finanziabile

Acquisto attrezzature sportive, progetti ed iniziative tese alla realizzazione e ristrutturazione d'impianti sportivi su tutto il territorio nazionale



## Garanzie richieste

Fondo di Garanzia per l'Impiantistica Sportiva ex lege 289/2002 fino all'80% del finanziamento






Lettera di referenza dalle FSN-DSA-EPS di appartenenza








## Importo e durata

- Da un minimo di 10 mila a un massimo di 60 mila euro
- Da 2 a 7 anni


# Finanziamenti - Esempio Prodotti ICSC

 <p><b>MUTUO LIGHT 2.0</b></p>	 <p><b>Beneficiari</b></p> <p>Soggetti di natura privatistica e start up</p>	 <p><b>Attività finanziabile</b></p> <p>Progetti ed iniziative tese alla realizzazione, ristrutturazione ed attrezzatura d'impianti sportivi su tutto il territorio nazionale</p>	 <p><b>Garanzie richieste</b></p> <p>Fondo di Garanzia per l'Impiantistica Sportiva ex lege 289/2002 fino al 60% dell'importo finanziato e fideiussoria per la parte restante</p>	 <p><b>Importo e durata</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Da un minimo di 10 mila euro ad un massimo di 60 mila Euro</li><li>• Da 2 a 7 anni</li></ul>
---	--	--	--	---

# Finanziamenti - Esempio Prodotti ICSC

 <p><b>MUTUO ENTI RELIGIOSI</b></p> <p><b>TASSO ZERO</b></p>	 <p><b>Beneficiari</b></p> <p>Enti e Congregazioni Religiose</p>	 <p><b>Attività finanziabile</b></p> <p>Costruzione, ampliamento, efficientamento energetico, acquisto attrezzatura, miglioramento d'impianti sportivi anche strumentali all'attività sportiva, compresa l'acquisizione delle relative aree e opere complementari di carattere ludico ricreativo presenti in tali realtà (parchi giochi o sale accoglienza)</p>	 <p><b>Garanzie richieste e contributi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Garanzie reali o fideiussorie, Fondo di Garanzia per l'Impiantistica Sportiva e ipoteca solo su immobili di pregio ad alta commerciabilità</b></li><li>• <b>Tasso d'interesse completamente abbattuto fino a 500 mila euro e fino a 15 anni, come da Piano Operativo del Fondo Contributi negli Interessi tempo per tempo vigente</b></li></ul>	 <p><b>Importo e durata</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A discrezione del concedente coerentemente con le politiche del credito</li><li>• Fino ad un massimo di 20 anni</li></ul>
---	--	--	--	--

# Finanziamenti - Esempio Prodotti ICSC

 <p><b>MUTUO PARROCCHIE</b></p> <p><b>TASSO ZERO</b></p>	 <p><b>Beneficiari</b></p> <p>Parrocchie</p>	 <p><b>Attività finanziabile</b></p> <p>Costruzione, ampliamento, efficientamento energetico, acquisto attrezzatura, miglioramento d'impianti sportivi anche strumentali all'attività sportiva compresa l'acquisizione delle relative aree, nonché quelle opere complementari di carattere ludico ricreativo presenti in tali realtà (ad esempio, parchi giochi o sale accoglienza).</p>	 <p><b>Garanzie richieste e contributi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Per importi fino a 250 mila euro è richiesto il solo nulla osta diocesano oltre alla <b>Garanzia del Fondo</b>. Per importi superiori a 250 mila euro <b>Fideiussione della Diocesi</b></li><li>• <b>Tasso d'interesse completamente abbattuto fino a 500 mila euro e fino a 15 anni, come da Piano Operativo del Fondo Contributi negli Interessi tempo per tempo vigente</b></li></ul>	 <p><b>Importo e durata</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A discrezione del concedente coerentemente con le politiche del credito. Fino a € 500.000 stipula mediante scrittura privata</li><li>• Fino ad un massimo di 20 anni</li></ul>
---	--	---	--	---

# Manutenzione e Sostenibilità - alcuni cenni

- La cura dell'impianto sportivo è un compito quotidiano del gestore al fine di garantire sicurezza, efficienza e contenimento dei costi attraverso una manutenzione efficace e scelte gestionali sostenibili.
- È fondamentale predisporre un piano di manutenzione programmata ed assicurarsi che siano rispettati anche obblighi normativi di sicurezza garantendo che strutture e attrezzature siano a norma

**Manutenzione ordinaria**  
Interventi quotidiani, pulizia, controlli periodici

**Manutenzione straordinaria**  
Interventi maggiori, rifacimenti, adeguamenti

**Sicurezza e normative**  
Certificazioni, controlli periodici obbligatori

**Interventi di sostenibilità ambientale**  
Impianti fotovoltaici, LED, recupero acque



# Il Manager Sportivo

- La gestione di un impianto sportivo richiede una figura con competenze poliedriche: il manager sportivo (o responsabile di impianto).
- Il manager è il regista di tutte le attività dell'impianto, deve garantire il funzionamento regolare di strutture e servizi.

## Gestione operativa



- Coordinamento del personale
- Pianificazione delle attività
- Allocazione degli spazi

## Competenze amministrative



- Gestione contabile
- Documentazione normativa
- Sicurezza e prevenzione

## Relazioni e marketing



- Comunicazione con gli utenti
- Promozione delle attività
- Organizzazione eventi

## Competenze chiave



- **Hard skills:** conoscenze di management sportivo, rudimenti di contabilità (per il budget), conoscenza delle normative sportive e di sicurezza, competenze tecniche di base sugli impianti.
- **Soft skills:** leadership nel coordinare lo staff, problem solving per affrontare imprevisti quotidiani, capacità di negoziazione e molta flessibilità.



# Conclusioni

In conclusione, gestire un impianto sportivo locale in modo efficace significa conciliare molteplici aspetti: amministrativi, tecnici, sociali e ora anche tecnologici.

Molti sono gli aspetti da considerare: dalla scelta del modello gestionale appropriato (diretto vs indiretto), all'aderenza rigorosa alle normative; dall'analisi del contesto territoriale per capire bisogni e opportunità, alla redazione di piani economici robusti; dall'importanza di una manutenzione preventiva e di investimenti in efficienza, al ruolo centrale che il manager ricopre come “direttore d'orchestra” dell'impianto.

Tutto è collegato: un buon piano finanziario aiuta a programmare la manutenzione; una struttura ben mantenuta attira più utenti migliorando i conti; un manager formato e motivato saprà sfruttare le potenzialità dell'impianto e creare valore per la comunità.

## *Gli impianti del futuro*



### **Sostenibilità**

Impianti a energia quasi zero (NZEB) e riduzione dell'impatto ambientale



### **Inclusione**

Spazi accessibili a tutte le persone, indipendentemente dalle abilità



### **Digitalizzazione**

Gestione intelligente con software dedicati e analisi dei dati



### **Hub sociale**

L'impianto come centro di servizi per il benessere della comunità