



# COMUNE DI CIVITAVECCHIA

Città Metropolitana di Roma Capitale  
Piazzale Pietro Guglielmotti n. 7  
- CAP 00053

## ALLEGATO 1

### PIANO DI FATTIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIO

**Procedura aperta ai sensi dell'art. 71 del D. Lgs. 36/2023 per l'affidamento in concessione dell'impianto sportivo denominato "Campetti di San Liborio" e del servizio di gestione degli stessi – CITTÀ DI CIVITAVECCHIA - Codice CPV: Servizi di gestione di impianti sportivi – CIG**

.....

#### ENTE APPALTANTE

Comune di Civitavecchia  
Servizio 5 Attività Produttive - Servizi Sociali  
Via A. Da Sangallo, 11  
00053 – Civitavecchia (RM)  
Telefono: 0766/590774

**Sito:** <https://www.comune.civitavecchia.rm.it/>

**E-mail:** [sport@comune.civitavecchia.rm.it](mailto:sport@comune.civitavecchia.rm.it)

**PEC:** [comune.civitavecchia@legalmail.it](mailto:comune.civitavecchia@legalmail.it)

## Introduzione

L'ultimo decennio ha visto amplificarsi alcune tendenze socio-demografiche che, incidendo pesantemente sui potenziali consumatori di servizi sportivi, sono alla base di molti dei cambiamenti osservati sui mercati. L'invecchiamento della popolazione; le modificazioni intervenute nella qualità e nella quantità del tempo libero a disposizione degli individui; l'affermarsi di una nuova scala di valori, con la conseguente attenzione dedicata ad alcuni aspetti del consumo, in passato considerati del tutto secondari (le implicazioni salutistiche, l'attenzione al benessere psico-fisico, la sensibilità ambientale); la comparsa di nuove mode ed opportunità; le trasformazioni che hanno interessato l'economia del nostro Paese, hanno prodotto **radicali cambiamenti nei modelli di pratica sportiva**. Accanto alla tradizionale "domanda di fare sport", che risponde a motivazioni agonistiche, si è estesa una seconda area di pratica sportiva, che si potrebbe definire "informale", non organizzata, spontanea, ma che, in realtà, presenta le caratteristiche di un fenomeno ben più complesso.

Sempre più, emerge la funzione educativa e sociale dello sport, come fattore di crescita e arricchimento dell'individuo, di prevenzione della salute, di miglioramento della qualità di vita e di responsabilizzazione e rafforzamento della società civile.

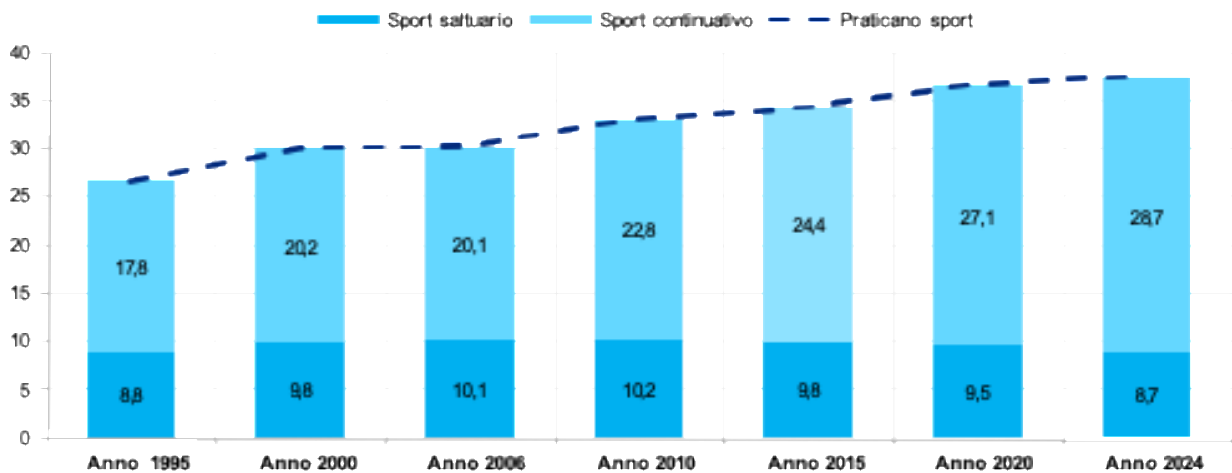
Negli ultimi anni, anche a causa del superamento dell'emergenza sanitaria Covid-19, l'importanza del moto e dell'attività dinamica è apparsa in modo ancora più chiaro, rafforzando la propensione della società civile verso i diversi settori sportivi.

Lo sviluppo crescente del settore sportivo è comunque legato ad una serie di fattori:

- l'affacciarsi in misura sempre più massiccia alla pratica sportiva di fasce di popolazione (gli adulti, gli anziani, le donne) che, per ragioni legate alla natura dei loro impegni familiari e lavorativi, privilegiano forme di partecipazione meno rigida in termini organizzativi;
- la presenza, all'interno di queste categorie di nuovi sportivi, di numerosi individui dotati di capacità di spesa, possibilità di auto-organizzazione del proprio tempo libero e facilità di spostamenti compatibili con la pratica di nuove discipline dai contenuti meno intrinsecamente agonistici;

- i primi segnali dell'affermazione, anche nel nostro Paese, della cultura tipicamente nordeuropea dello sport come fattore di benessere fisico, salute psichica e miglioramento generalizzato della propria qualità della vita;
- la perdita del primato storicamente detenuto, nell'avviamento alla pratica sportiva, da alcuni luoghi caratterizzati, come la scuola o l'oratorio, dalla natura "collettiva" della partecipazione e dal collegamento quasi automatico con l'attività svolta nell'ambito delle società sportive tradizionali;
- la ricerca del benessere psichico e della perfetta forma fisica da parte di un numero crescente di cittadini sono, dunque, espressione di una nuova visione della salute intesa non più come cura delle malattie, ma come attenzione allo stato di benessere, sviluppo delle potenzialità della singola persona e come raggiungimento della serenità interiore. Queste valutazioni sono confermate da numerose indagini. Prendendo in considerazione i dati Istat, per l'anno 2024, si nota un aumento significativo di persone che praticano sport in modo continuativo (28,7%) e in modo saltuario (8,7%); il 37,5% degli italiani (popolazione superiore a 3 anni di età) pratica qualche attività sportiva, mentre è in leggero calo chi non pratica sport (Tabella 1.1).

Tabella 1.1 Persone di 3 anni e più che praticano sport. Anni 1995-2024, per 100 persone di 3 anni e più



Fonte: Istat, Indagini: I cittadini e il tempo libero (Anni 1995, 2000, 2006, 2015 e 2024)

Tenendo in considerazione l'evoluzione della pratica sportiva in Italia e, in seguito, a livello locale, il **presente studio** ha ad oggetto la verifica della fattibilità e della sostenibilità economica della ge-

stione, attraverso lo strumento della concessione di servizi a terzi, della struttura sportiva “Campetti di San Liborio”, siti in via Giulio Cerruti in Civitavecchia.

Il progetto prevede tre momenti chiave:

- 1) **Raccolta delle informazioni** relative ai flussi di persone che transitano nell’ecosistema di Civitavecchia. Queste informazioni, del tutto eterogenee (in gergo conosciuti come “*Data Lake*”), saranno organizzate in strutturati data base, grazie all’utilizzo dei motori di *Big Data* e potranno consentire una base di analisi nella quale trovare le correlazioni fra informazioni diversificate;
- 2) **Elaborazione delle informazioni**, grazie all’utilizzo di ambienti digitali sofisticati con modelli di *data analytics* uniti ai motori di Intelligenza Artificiale e costruzione di un sistema di riferimento sul quale sviluppare ipotesi diversificate di risultati attesi, in modo da poter indirizzare le proposte operative con un piano sostenibile di investimenti a fronte dei ritorni attesi;
- 3) **Valutazione dei risultati**, attraverso strumenti della *Business Intelligence* che permettano di ottenere analisi predittive e quindi con elevate probabilità di successo sulle ipotesi proposte sia dai sistemi, sia dalle realtà a cui questi sistemi si devono attenere. Questa attività finale potrà essere evidenziata grazie all’utilizzo di strumenti di *Data Visualization*, che possano evidenziare gli elementi fondamentali alla base del presente studio.

## Vision

La struttura ha l’obiettivo di diventare un punto di riferimento per la pratica del calcetto, soprattutto per le numerose associazioni sportive del territorio”. Obiettivo primario è costituire un punto di incontro tra le esigenze delle società sportive, professionistiche e dilettantistiche, i praticanti, la salvaguardia di un bene pubblico, favorendo la corretta gestione della struttura, sui principi dell’efficienza, dell’efficacia e della sostenibilità economica e sociale.

## Mission

La struttura dovrà rispondere ai bisogni sportivi e di aggregazione dell’intera collettività, erogando prestazioni e servizi di qualità, utilizzando le conoscenze più avanzate di ogni settore di intervento. L’offerta prevede servizi sportivi innovativi di alta qualità, valorizzazione ed incremento delle professionalità grazie alle figure professionali che lavoreranno al suo interno e che forniranno assistenza completa. Il **nuovo gestore** dovrà fornire, quindi, non solo attività e servizi che possano offrire soluzioni alle attività quotidiane, ma erogare anche servizi per lo sviluppo e la crescita degli atleti. Il **gestore** dovrà, inoltre, essere impegnato nell’ideazione e realizzazione di nuovi servizi e collaborare

con le istituzioni pubbliche, le società sportive, le società dilettantistiche, le famiglie, e i cittadini, per rispondere ai numerosi bisogni sportivi e sociali emergenti.

## Il settore sportivo in Italia



# 1. Il settore sportivo in Italia

## 1.1 Lo scenario di riferimento. La pratica sportiva in Italia

Secondo i dati ISTAT 2025 (Indagine: I cittadini e il tempo libero), nel 2024 sono più di 21 milioni 500mila le persone di 3 anni e più che nel nostro Paese praticano uno o più sport nel tempo libero (il 37,5% della popolazione di 3 anni e più). Tra questi il 28,7% pratica uno sport con continuità e l'8,7% saltuariamente.

La tendenza a praticare sport cresce nel tempo: nel 1995 la quota di sportivi tra le persone di 3 anni e più era pari al 26,6%. L'incremento della pratica sportiva ha riguardato quasi esclusivamente quella di tipo continuativo, cresciuta di quasi 11 punti percentuali (era il 17,8% nel 1995), mentre è rimasta abbastanza stabile in tutto il periodo la pratica di tipo saltuario e occasionale.

I livelli di pratica sportiva sono più elevati tra gli uomini (tabella 1.2). Nel 2024, il 43,4% degli uomini pratica sport, mentre fra le donne la percentuale scende al 31,8%. Nel tempo, il graduale aumento della pratica sportiva ha però riguardato di più le donne, al punto che il divario di genere tra i praticanti si riduce da circa 17 punti percentuali nel 1995 a 11,6 punti percentuali nel 2024.

Tabella 1.2. Persone di 3 anni e più che praticano sport per sesso e classe di età - Anno 2024  
(per 100 persone di 3 anni e più dello stesso sesso e classe di età)

CLASSE DI ETA	Praticano sport		
	Maschi	Femmine	Maschi e Femmine
3-5	33,7	32,9	33,3
6-10	78,6	70,7	74,8
11-14	80,4	70,4	75,6
15-17	74,6	56,7	66,1
18-19	62,2	49,5	55,7
20-24	63,3	42,1	53,2
25-34	55,3	42,3	49,0
35-44	46,0	34,8	40,4
45-54	40,7	33,4	37,0
55-59	37,8	28,5	33,1
60-64	32,0	23,8	27,7
65-74	27,5	19,5	23,3
75 e più	11,5	5,8	8,1
<b>Totale</b>	<b>43,4</b>	<b>31,8</b>	<b>37,5</b>

Fonte: Istat, 2025

Lo sport è un'attività del tempo libero fortemente legata all'età: la passione per lo sport è un tratto distintivo dei più giovani e raggiunge le quote più elevate tra i ragazzi di 11-14 anni (nel 2024 il 75,6%, di cui il 66,7% in modo continuativo e l'8,9% in modo saltuario). A partire dai 15 anni l'interesse per la pratica sportiva inizia a diminuire, anche se la quota di praticanti rimane comunque elevata fino ai 24 anni (rispettivamente il 66,1% tra i 15 e i 17 anni e il 53,9% tra i 18 e i 24 anni), per poi diminuire progressivamente nelle età successive).

La pratica sportiva scende al 23,3% tra i 65-74enni ed è pari all'8,1% tra la popolazione di 75 anni e più. Da segnalare, tuttavia, il forte aumento proprio nella terza età considerando che nel 1995 praticava sport solo il 5,3% dei 65-74enni e appena l'1,4% degli ultra-settantatrenni (tabella 1.3).

Tabella 1.3. Persone di 3 anni e più che praticano sport per sesso e classe di età - Anno 2024 (dati in migliaia)

CLASSE DI ETÀ	Praticano sport		
	Maschi	Femmine	Maschi e Femmine
3-5	229	226	455
6-10	978	838	1.815
11-14	945	766	1.711
15-17	715	491	1.206
18-19	328	269	597
20-24	961	582	1.543
25-34	1.761	1.264	3.026
35-44	1.609	1.203	2.812
45-54	1.817	1.519	3.336
55-59	902	682	1.584
60-64	668	547	1.215
65-74	917	712	1.629
75 e più	347	248	596
<b>Totale</b>	<b>12.177</b>	<b>9.349</b>	<b>21.526</b>

Fonte: Istat, 2025

L'attitudine alla pratica sportiva è disomogenea sul territorio. Il Nord-est è la ripartizione geografica con la quota più elevata di praticanti (43,9%), seguito dal Nord-ovest e dal Centro (rispettivamente il 41,7% e il 41,5%). Nelle regioni meridionali e insulari, invece, la pratica sportiva si attesta generalmente su livelli mediamente più bassi (27,9%)

Considerando l'ampiezza demografica dei comuni, i livelli di pratica sportiva sono più alti nei comuni centro dell'area metropolitana (42,7%) e in quelli delle zone limitrofe alle aree metropolitane (40,1%). Quote meno elevate interessano, invece, i piccoli comuni fino a 2mila abitanti (29,7%) (tabella 1.4).



Tabella 1.4. Persone di 3 anni e più che praticano sport per regione, ripartizione geografica e tipo di comune - Anno 2024

REGIONI RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE TIPI DI COMUNE	Praticano sport
Piemonte	37,7
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	49,1
Liguria	39,9
Lombardia	43,5
Trentino-Alto Adige	53,2
Bolzano/Bozen	57,4
Trento	49,1
Veneto	44,3
Friuli-Venezia Giulia	43,6
Emilia-Romagna	41,2
Toscana	39,6
Umbria	39,3
Marche	37,7
Lazio	44,0
Abruzzo	37,0
Molise	31,2
Campania	23,9
Puglia	30,4
Basilicata	28,7
Calabria	22,9
Sicilia	28,1
Sardegna	33,6
Nord-ovest	41,7
Nord-est	43,9
Centro	41,5
Sud	27,2
Isole	29,5
Comune centro dell'area metropolitana	42,7
Periferia dell'area metropolitana	40,1
Fino a 2.000 abitanti	29,7
Da 2.001 a 10.000 abitanti	36,4
Da 10.001 a 50.000 abitanti	35,9
50.001 abitanti e più	36,9
<b>Italia</b>	<b>37,5</b>

Fonte: Istat, 2025

Nel 2024 il 13,0% degli sportivi di 3 anni e più ha dichiarato di praticare sport meno di una volta a settimana, quasi la metà (48,8%) di allenarsi una o due volte a settimana, mentre più di uno su tre (il 37,1%) di praticare tre o più volte a settimana. Sono specialmente gli uomini a praticare sport con maggiore frequenza: è pari al 40,3% la quota di uomini che si allena con una frequenza di tre o più volte a settimana, mentre si scende al 32,8% tra le donne (tabella 1.5).

I bambini di 3-5 anni fanno sport meno frequentemente ma, crescendo, lo sport diventa sempre più assiduo fino a toccare il livello più alto tra i giovani di 15-24 anni che, nel 47,6% dei casi, praticano sport in media per tre o più giorni a settimana.

A causa dell'età e soprattutto degli impegni quotidiani di tipo lavorativo o familiare, la frequenza della pratica sportiva si riduce nelle classi di età centrali (in particolare tra i 45 e i 64 anni) e recupera un po' tra gli over sessantaquattrenni: in questa fascia d'età più di uno sportivo su tre pratica sport in media tre o più giorni a settimana (36,2%).

Il 66,6% degli sportivi fa sport durante tutto l'anno, il 32,3% solo stagionalmente. La quota di chi pratica con maggiore continuità nell'anno è più elevata tra gli uomini che tra le donne (68,7% contro 63,8%).

Negli ultimi 10 anni la quota di sportivi che pratica sport durante tutto l'anno è aumentata in modo significativo (era pari al 59% nel 2015), parallelamente si riduce, di 7,3 punti percentuali rispetto al 2015, la quota di chi pratica sport solo stagionalmente.

Tabella 1.5. Persone di 3 anni e più che praticano sport per frequenza, periodo dell'anno, utilizzo di internet e ausilio di un trainer, sesso, classe di età e ripartizione geografica. Anno 2024 (per 100 persone di 3 anni e più che praticano sport con le stesse caratteristiche)

SESSO, CLASSI DI ETÀ E RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	Frequenza della pratica sportiva (a)			Periodo dell'anno in cui pratica (a)		Uso di App per il fitness/Siti web specializzati/Social network per lo sport	Pratica con Trainer (in presenza o collegamento da remoto)
	3 o più volte a settimana	1-2 volte a settimana	Meno di 1 volta a settimana	Solo in alcuni periodi	Durante tutto l'anno		
<b>SESSO</b>							
Maschi	40,3	44,0	14,8	30,4	68,7	17,1	38,2
Femmine	32,8	55,2	10,6	34,8	63,8	20,9	55,2
<b>CLASSI DI ETÀ</b>							
3-5	12,9	77,6	6,1	35,9	60,6	1,3	73,9
6-10	33,7	62,1	2,4	31,7	66,5	3,7	79,6
11-14	51,4	42,3	4,3	25,9	72,1	7,7	78,5
15-17	50,3	42,7	4,6	27,6	70,1	16,7	69,8
18-19	45,7	42,8	9,3	25,6	72,2	21,0	56,9
20-24	46,1	41,6	11,2	28,5	70,3	24,8	45,2
25-34	41,1	41,3	16,8	32,4	66,8	29,9	41,2
35-44	31,1	50,3	17,6	32,8	66,3	28,2	36,6
45-54	30,4	51,7	17,7	35,5	64,3	21,4	32,5
55-59	28,8	53,9	16,8	34,3	65,2	19,4	30,3
60-64	36,4	49,9	13,1	32,8	66,6	17,3	32,8
65-74	36,6	46,9	15,9	35,3	64,1	9,8	27,0
75 e più	35,0	48,0	14,6	40,7	57,0	6,0	23,5
<b>RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE</b>							
Italia nord-occidentale	35,7	49,7	13,8	30,7	68,5	21,1	44,9
Italia nord-orientale	36,1	50,1	12,9	32,7	66,4	19,9	45,0
Italia centrale	38,1	48,5	12,0	30,4	68,2	19,6	48,5
Italia meridionale	35,9	48,8	14,0	35,8	63,0	13,8	42,7
Italia insulare	44,2	43,5	10,7	35,2	63,2	14,7	48,1
<b>Italia</b>	<b>37,1</b>	<b>48,8</b>	<b>13,0</b>	<b>32,3</b>	<b>66,6</b>	<b>18,7</b>	<b>45,6</b>

(a) La somma delle percentuali raggiunge 100 se si considera il "non indicato".

Rispetto alle tipologie di sport praticati, nonostante le immaginabili differenze di genere, emerge come gli sport maggiormente praticati siano il fitness, il calcio, seguiti dagli sport acquatici (tabella 1.6).

Tabella 1.6. Persone di 3 anni e più che praticano sport per tipo di sport praticato e sesso - Anni 2006, 2015 e 2024  
(per 100 persone di 3 anni e più dello stesso sesso che praticano sport)

TIPI DI SPORT	Maschi	Femmine	Maschi e femmine
	2024	2024	2024
Calcio, calcetto	34,4	1,5	20,1
Ginnastica, aerobica, fitness e cultura fisica	22,2	47,4	33,1
Sport acquatici e subacquei	15,8	22,5	18,7
Sport invernali, su ghiaccio e altri sport di montagna	11,4	11,2	11,3
Sport ciclistici	14,9	5,2	10,7
Atletica leggera, footing, jogging	18,0	18,6	18,3
Sport con palla e racchetta	11,6	4,5	8,5
Danza e ballo	1,6	15,7	7,8
Pallavolo	3,7	8,5	5,8
Arti marziali e sport di combattimento	7,6	3,4	5,8
Pallacanestro	7,2	1,8	4,9
Caccia	1,0	-	0,6
Pesca	1,5	-	0,9
Bocce, bowling, biliardo	1,5	0,3	1,0
Sport nautici	1,7	0,8	1,3
Altri sport con la palla	2,7	0,7	1,8
Altro sport	4,6	5,9	5,2

(a) I dati non sono sommabili per colonna perché ogni individuo può aver praticato più di uno sport.

Fonte: Istat, 2025

Infine, è interessante valutare il luogo preferito dove avviene svolta l'attività sportiva (tabella 1.7)

Tabella 1.7. Persone di 3 anni e più che praticano sport per luogo della pratica sportiva, sesso, classe di età e ripartizione geografica – Anno 2024 (per 100 persone di 3 anni e più che praticano sport con le stesse caratteristiche)

SESSO, CLASSI DI ETÀ E RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	Luogo della pratica sportiva (a)						
	In impianti sportivi		In spazi all'aperto		di cui		A casa o in spazi condominiali
	al chiuso	all'aperto	attrezzati	non attrezzati	In città	Fuori città	
<b>SESSO</b>							
Maschi	52,5	48,4	26,0	41,6	26,3	30,7	18,4
Femmine	68,7	21,7	20,2	32,7	22,5	22,5	22,6
<b>CLASSI DI ETÀ</b>							
3-5	81,3	23,4	13,6	18,9	15,9	13,4	17,7
6-10	73,2	47,7	15,5	15,6	12,7	9,7	14,8
11-14	69,9	55,1	18,7	21,7	17,9	13,3	14,5
15-17	74,3	49,5	20,3	22,0	15,4	14,3	13,8
18-19	69,6	50,4	21,9	27,3	19,1	19,7	20,3
20-24	69,9	43,0	19,5	27,6	18,3	18,6	22,4
25-34	64,7	42,2	25,2	34,6	21,9	25,0	24,5
35-44	58,1	35,6	24,4	39,9	25,8	29,9	25,0
45-54	51,1	31,7	28,2	49,9	31,5	37,3	23,5
55-59	48,7	25,7	27,1	50,0	30,1	37,2	19,6
60-64	45,5	22,9	28,4	57,3	37,2	41,8	18,1
65-74	42,7	20,3	24,7	56,1	34,8	41,1	15,8
75 e più	35,1	15,9	24,7	49,0	30,3	32,6	16,9
<b>RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE</b>							
Italia nord-occidentale	59,7	37,4	25,8	41,7	26,8	30,4	22,0
Italia nord-orientale	58,5	37,2	28,1	44,4	29,7	33,5	21,5
Italia centrale	60,6	36,4	22,6	36,5	25,7	25,3	21,8
Italia meridionale	58,7	36,0	16,9	29,1	19,7	19,6	15,4
Italia insulare	60,2	36,0	17,8	26,0	18,1	17,8	15,7
<b>Italia</b>	<b>59,5</b>	<b>36,8</b>	<b>23,5</b>	<b>37,7</b>	<b>24,6</b>	<b>27,2</b>	<b>20,2</b>

(a) I totali di riga superano 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: Istat, 2025

Secondo i dati dell'ultima indagine completa CONI, anche i dati dei praticanti ufficiali sono in forte crescita: con riferimento alle affiliazioni e ai tesseramenti si contano oltre 4 milioni e 703 mila atleti tesserati e quasi 70 mila nuclei associativi, di cui oltre 63 mila sono società sportive 6 mila altri nuclei (società in attesa di affiliazione). Nel complesso, le federazioni rappresentano 5 milioni e 650 mila tesserati, pari al 9,6% della popolazione italiana sopra i 3 anni di età.

Negli ultimi anni, il calcio si è affermato come una delle attività sportive più trasversali, capace di unire dimensione agonistica, educazione motoria e benessere psico-fisico. La domanda di servizi calcistici, tuttavia, non dipende solo dall'interesse verso la pratica del gioco, ma anche dalla qualità e disponibilità dell'offerta: strutture adeguate, campi moderni, spazi accessibili e servizi complementari influenzano in modo determinante la partecipazione. In questo senso, la Regione Lazio ha sviluppato nel tempo una rete impiantistica significativa, che riflette la profonda tradizione calcistica del territorio, ma che risulta ancora insufficiente rispetto alla crescita della domanda, soprattutto nelle aree metropolitane e nei comuni a forte densità abitativa.

Parallelamente, il settore privato ha dato un impulso importante, con la diffusione di centri sportivi multifunzionali che combinano campi di calcio a 5, 7 e 11 con spazi dedicati al fitness, al benessere e alla socialità. Questa evoluzione ha favorito una nuova visione del calcio non solo come disciplina sportiva, ma anche come strumento di aggregazione, prevenzione e salute, capace di rispondere alle esigenze di un pubblico sempre più ampio e diversificato, dai bambini agli adulti fino agli anziani attivi.

## 1.2 Analisi e prospettive di sviluppo per le attività calcistiche. La crescita del calcio nel panorama nazionale e locale

I dati ufficiali della FIGC e del Coni confermano come il calcio rappresenti il principale motore dello sport italiano e un settore in costante crescita. Nella stagione 2023-2024 i tesserati FIGC hanno raggiunto circa 1.5 milioni di unità, pari a circa il 30% di tutti gli atleti tesserati nelle 50 Federazioni Sportive Nazionali, con 1.131.906 calciatori, un valore in aumento di oltre il 2% rispetto alla stagione precedente e superiore ai livelli pre-pandemici.

All'interno di questa ampia base, spiccano i quasi 900.000 giovani appartenenti al settore giovanile e scolastico, che fanno del calcio la disciplina più praticata tra bambini e adolescenti: si stima infatti che circa un ragazzo su quattro tra i 5 e i 16 anni sia tesserato FIGC. Il comparto dilettantistico, gestito dalla Lega Nazionale Dilettanti (LND), comprende oltre 11.000 società affiliate e rappresenta la struttura portante del sistema calcistico nazionale, garantendo ogni anno centinaia di migliaia di

gare ufficiali e un presidio sportivo capillare su tutto il territorio italiano (tabella 1.8). Nel complesso, il calcio coinvolge oltre 4.3 milioni di persone tra praticanti tesserati, praticanti non tesserati e addetti ai lavori, con più di 586.000 gare ufficiali disputate ogni stagione su oltre 15.000 campi di gioco.

*Tabella 1.8. Tesserati dilettantistici e giovanili per regione alla Federazione Italiana Giuoco Calcio*

<b>REGIONE</b>	<b>Tesserati</b>
Lombardia	193.552
Veneto	114.342
Lazio	104.886
Emilia-Romagna	96.172
Toscana	90.158
Piemonte	76.291
Campania	64.310
Sicilia	55.103
Puglia	49.702
Marche	45.098
Sardegna	42.488
Abruzzo	32.128
Calabria	28.448
Friuli-Venezia Giulia	28.371
Trentino Alto-Adige	26.890
Liguria	25.149
Umbria	23.562
Basilicata	10.054
Molise	7.407
Valle d'Aosta	2.708
<b>Totale</b>	<b>1.117.179</b>

La tabella 1.9 evidenzia la distribuzione dei tesserati FIGC nella stagione sportiva 2023-2024, distinti per genere e settore di appartenenza. Il totale complessivo ammonta a 1.131.906 tesserati, con una crescita del 2,1% rispetto alla stagione precedente. La componente maschile rimane largamente prevalente, con 1.086.286 atleti (circa il 96% del totale), mentre la componente femminile conta 45.620 tesserate, pari a poco più del 4%, ma in costante aumento rispetto agli anni passati. Il comparto professionistico registra un numero complessivo di 14.727 tesserati, di cui 13.852 uomini e 902 donne. Nella Serie A maschile si osserva un incremento significativo (+14,2%), mentre la Serie B segna un calo del 10,8% e la Serie C resta pressoché stabile (+0,2%). Sul versante femminile si rileva la crescita delle professioniste di Serie A (+10,2%) e la sostanziale tenuta delle giovani di se-

rie, segno di un movimento in consolidamento dopo l'introduzione del professionismo nel calcio femminile. L'attività dilettantistica rappresenta la parte più estesa del sistema calcistico nazionale, con 364.732 tesserati (di cui 13.834 donne). All'interno di questo comparto, il calcio a 11 resta la disciplina più praticata (301.477 iscritti), seguita dal calcio a 5 (33.751) e dall'attività mista (29.504), quest'ultima in crescita del 2,9% e sempre più diffusa nei centri sportivi e nelle competizioni amatoriali. Il Settore Giovanile e Scolastico si conferma il vero motore del calcio italiano, con 752.447 tesserati (+3,8% rispetto alla stagione precedente), di cui 721.563 maschi e 30.884 femmine. L'ampia partecipazione dei più giovani testimonia la centralità del calcio nel percorso formativo, educativo e sociale dei ragazzi e delle ragazze, sostenuta da programmi federali, tornei scolastici e iniziative territoriali. Nel complesso, la struttura dei tesserati FIGC riflette un sistema maturo e capillarmente diffuso, in cui la pratica maschile resta dominante ma si afferma con decisione la componente femminile, in costante crescita e ormai pienamente integrata in tutte le categorie

*Tabella 1.9. Calciatori tesserati per tipologia*

	Maschile	Femminile	Totale	Var.%
Professionisti Serie A	1.294	0	1.294	14.2
Professionisti Serie B	653	0	653	-10.8
Professionisti Serie C	1.292	0	1.292	0.2
Giovani di serie – Serie A	2.523	0	2.523	-1.6
Giovani di serie – Serie B	2.226	0	2.226	-3.6
Giovani di serie – Serie C	5.837	0	5.837	2.4
Professioniste – Serie A femminile	0	270	270	10.2
Giovani di serie – Serie A femminile	0	632	632	-1.6
<i>Attività professionistica</i>	<i>13.852</i>	<i>902</i>	<i>14.727</i>	<i>0.8</i>

Calcio a 11	293.350	8.127	301.477	-1.6
Calcio a 5	30.430	3.321	33.751	0.5
Attività mista	27.118	2.386	29.504	2.9
<i>Attività dilettantistica</i>	<i>350.898</i>	<i>13.834</i>	<i>364.732</i>	<i>-1.1</i>
<i>Settore giovanile e Scolastico</i>	<i>721.563</i>	<i>30.884</i>	<i>752.447</i>	<i>3.8</i>
<b>TOTALE</b>	<b>1.086.286</b>	<b>45.620</b>	<b>1.131.906</b>	<b>2.1</b>

In tutte le regioni italiane il calcio risulta la disciplina più diffusa per numero di tesserati, fatta eccezione per pochi contesti particolari; a livello nazionale è lo sport maggiormente praticato, seguito da tennis e pallavolo, come evidenziato dalla classifica regionale dei primi tre sport per numero di atleti tesserati (tabella 1.10).

Tabella 1.10. Classifica regionale dei primi 3 sport più diffusi (per numero di atleti tesserati)

Regione	1° sport	2° sport	3° sport
Piemonte	Tennis	Calcio	Volley
Valle d'Aosta	Sport invernali	Calcio	Tennis
Liguria	Calcio	Tennis	Vela
Lombardia	Calcio	Volley	Tennis
Trentino Alto Adige	Calcio	Sport invernali	Tennis
P.A. Bolzano	Calcio	Sport invernali	Tennis
P.A. Trento	Calcio	Sport invernali	Volley
Veneto	Calcio	Volley	Basket
Friuli Venezia Giulia	Calcio	Vela	Volley
Emilia Romagna	Calcio	Tennis	Volley
Toscana	Calcio	Tennis	Volley
Umbria	Calcio	Tennis	Volley
Marche	Calcio	Volley	Tennis
Lazio	Calcio	Tennis	Nuoto
Abruzzo	Calcio	Tennis	Volley
Molise	Calcio	Pentathlon	Badminton
Campania	Calcio	Basket	Volley
Puglia	Calcio	Tennis	Volley
Basilicata	Calcio	Badminton	Volley
Calabria	Calcio	Tennis	Badminton
Sicilia	Tennis	Calcio	Volley
Sardegna	Calcio	Volley	Tennis
<b>Italia</b>	<b>Calcio</b>	<b>Tennis</b>	<b>Volley</b>

Particolarmente significativo è lo sviluppo del calcio femminile: le giocatrici tesserate sono più che raddoppiate tra il 2008 e il 2024, arrivando a sfiorare le 50.000 unità. Solo nella stagione 2023-2024 le tesserate FIGC sono circa 46.000, di cui quasi 31.000 under 18, a conferma di come il calcio sia diventato una delle prime scelte sportive per le giovani. La FIGC ha accompagnato questo processo con investimenti specifici per oltre 9 milioni di euro, in crescita di oltre il 20% rispetto all'anno precedente, e con l'introduzione del professionismo nel massimo campionato femminile (tabella 1.11).

*Tabella 1.11. Censimento calcio femminile*

<b>Indicatore</b>	<b>Valore</b>
Tesserate totali	46.000
Under 18	31.000
Società con settore femminile	1.400
Incremento rispetto al 2022/2023	+ 21.8%

Fonte: Elaborazione su dati FIGC, CONI e LND (2024)

Interessante è vedere la tipologia di tesserati per fasce di età, che dimostra l'ampia partecipazione a tutte le età (tabella 1.12)

*Tabella 1.12. Tesserati per fasce di età*

<b>Fascia d'età</b>	<b>Numero tesserati</b>	<b>Percentuale</b>
5-12 anni	410.000	36%
13-18 anni	340.000	30%
19-35 anni	210.000	19%
36-50 anni	130.000	11%
Over 50	60.000	4%

Fonte: Elaborazione su dati FIGC, CONI, LND (2024)

Come per altri servizi sportivi complessi, anche nel calcio la dinamica strutturale della domanda risulta fortemente influenzata dalle caratteristiche quali-quantitative dell'offerta. In particolare, nel Lazio, se da un lato si registra una rete molto articolata di società e impianti calcistici, dall'altro permangono criticità legate alla vetustà di molti campi, alla saturazione degli orari disponibili e alla mancanza di infrastrutture moderne in alcuni contesti urbani ad alta densità. Parallelamente, nelle grandi città si è sviluppata in modo significativo l'offerta privata di centri sportivi polifunzionali (campi a 5 e a 7, scuole calcio, attività motorie orientate al benessere psico-fisico), che intercetta una domanda crescente di pratica calcistica continuativa. In questo contesto, il potenziamento



dell'impiantistica e la riqualificazione dei centri esistenti rappresentano una leva fondamentale per sostenere ulteriormente la crescita del calcio nel panorama nazionale e locale.

# Analisi del territorio

## LA CITTÀ DI CIVITAVECCHIA



## 2. Analisi del territorio di riferimento

### 2.1 Ubicazione dell'intervento

Il seguente progetto di fattibilità tecnica ed economica è stato redatto partendo dalle esigenze della comunità per la gestione di una struttura sportiva (campo di calcetto), ubicata nel Comune di Civitavecchia, in via Giulio Cerruto snc. La Struttura si colloca all'interno di un'area abitata, caratterizzata da insediamenti residenziali a bassa densità edilizia, immersa in alcune aree verdi.

### 2.2 L'analisi del territorio e dell'utenza

La struttura sarà situata nel comune di Civitavecchia, a pochi passi dal centro cittadino, in una zona a bassa densità abitativa.

Civitavecchia è una città portuale situata nella regione Lazio, in provincia di Roma, a circa 80 km a nord-ovest della capitale. Conosciuta principalmente per il suo porto, uno dei più importanti d'Italia, Civitavecchia è anche una città ricca di storia, tradizioni e bellezze naturali che si riflettono nel suo territorio.

La città si trova lungo la costa tirrenica, sulla sponda occidentale dell'Italia, ed è circondata da un paesaggio che unisce mare, colline e pianure. Il suo porto si affaccia sul Mar Tirreno, che rappresenta una risorsa fondamentale per l'economia locale. La città è incastonata tra le coste rocciose e sabbiose e si estende su un territorio che comprende aree agricole, centri abitati e spazi verdi.

Il territorio di Civitavecchia è caratterizzato da una varietà di paesaggi. A nord-ovest, il paesaggio è dominato dalle colline della Maremma Laziale, con vigneti e uliveti che danno al territorio un aspetto tipicamente rurale. Le colline, che si alzano dolcemente dalla costa, sono ricoperte di macchia mediterranea, pini e lecci, mentre a valle si estendono le zone agricole, prevalentemente dedicate alla coltivazione di ortaggi, cereali e, in misura minore, vigneti.

La zona costiera di Civitavecchia è piuttosto variegata: vi si alternano scogliere rocciose e spiagge sabbiose, offrendo scenari molto suggestivi. Il tratto di mare di fronte alla città è costellato da piccole isole e scogli che contribuiscono alla bellezza naturale del paesaggio. L'area portuale, che è il

cuore pulsante dell'economia cittadina, è separata dal centro abitato da una serie di zone industriali, che ospitano principalmente attività legate al trasporto marittimo e alla produzione di energia, come la centrale termoelettrica.



Sulla base delle valutazioni e delle tendenze mostrate nelle pagine precedenti, è opportuno effettuare un esame del bacino territoriale di utenza, che risulta fondamentale per individuare le scelte di base relative soprattutto al taglio dell'offerta, in termini di dimensioni e caratteristiche funzionali. In altre parole, è importante verificare il potenziale bacino di utenza che converge sulla struttura, in base a dove è stata ubicata.

Rispetto a queste categorie, si è scelta una modalità legata alla **distanza territoriale** dalla Struttura sportiva "Campetti di San Liborio".

Pertanto, la procedura da seguire per definire l'utenza potenziale si basa sui seguenti passaggi logici:

- **Identificazione del bacino di utenza**

Il modello utilizzato per la individuazione del bacino si basa sulla costruzione di predefinite isocrone

dal centroide scelto (ubicazione della struttura sportiva). Le isocrone sono state valutate in funzione dei seguenti parametri:

- distanza dal centroide;
- velocità media;
- tempo di dissuasione.

La velocità media, in considerazione della tipologia e gerarchia delle sedi stradali che dovranno accogliere gli spostamenti (strade statali, strade provinciali, strade comunali), nonché dei massimali di velocità associati a ciascuna di dette tipologie, ed imposti dal vigente codice della strada, è stata stimata nell'ordine dei 50 Km/h. Sulla base di queste valutazioni, il territorio interessato dall'impianto (bacino di base, popolazione residente) è individuato mediante il limite massimo temporale "sopportato" per la raggiungibilità della struttura di massimo 20 minuti di automobile (anche e soprattutto in considerazione del viaggio di ritorno che contribuirebbe ad una perdita totale di tempo pari a quaranta minuti);

- **Applicazione dei coefficienti correttivi**

Ai dati sul bacino di utenza vanno applicato alcuni coefficienti correttivi che meglio rappresentano il territorio interessato. Il primo coefficiente correttivo, denominato "coefficiente di distanza", tiene conto dei tempi di percorrenza, paese per paese, in rapporto al tempo massimo di percorrenza al di là del quale si considera che nessuno venga attratto dalla struttura. Risulta pertanto un coefficiente riduttivo che pesa la diminuzione di quel numero di potenziali utenti dei paesi limitrofi disincentivati dalla distanza. Il secondo coefficiente correttivo "coefficiente struttura" tiene conto invece dell'azione di "disturbo" delle altre strutture esistenti e dell'intersezione dei loro bacini.

- **Individuazione dell'utenza potenziale**

Sulla base delle valutazioni descritte nel punto precedente si ottiene la fascia di popolazione interessata.

- **Individuazione della domanda reale**

Sulla base delle valutazioni effettuate nei passaggi precedenti, si procede poi a stima della domanda per le tipologie di servizi erogati dalla struttura.

In base al procedimento delineato, fondato sulla determinazione delle distanze e dall'analisi della tempistica media di percorrenza, è emerso che i comuni che, risultano possedere popolazione "gravitatile" intorno al centroide (Via Giulio Cerruti, Civitavecchia) sono tutti comuni limitrofi, appartenenti alla Città Metropolitana di Roma Capitale, nonché eventuali comuni appartenenti ad altre province, ma situati all'interno delle isocrone di riferimento. Considerata la peculiarità del progetto in esame, vengono definite tre isocrone.

**Prima isocorona:** popolazione residente entro una distanza di 15 Km, e con un tempo di percorrenza

massimo di circa 20 minuti;

**Seconda isocorona:** popolazione residente entro una distanza di 25 Km, e con un tempo di percorrenza massimo di 25 minuti;

**Terza isocorona:** popolazione residente entro una distanza di 35 Km, e con un tempo di percorrenza massimo di 35 minuti.

Alla luce dei dati richiamati, è possibile definire i comuni che rientrano nella sfera di competenza (tabella 2.1):

*Tabella 2.1. Comuni limitrofi, distanza da Civitavecchia*

<b>Comune</b>	<b>Distanza dal Centroide</b>	<b>Tempo</b>	<b>Numero di abitanti</b>	<b>Isocorona</b>
Civitavecchia	-	-	51.697	Centroide
Santa Marinella (RM)	9,5	15 minuti	18.882	I
Allumiere (RM)	12,8	20 minuti	4.052	I
Tolfa (RM)	15,7	24 minuti	5.074	I
Tarquinia (VT)	17,8	19 minuti	16.383	II
Monte Romano (VT)	21,2	25 minuti	2.003	II
Blera (VT)	31,7	40 minuti	3.316	-
Canale Monterano (RM)	33,1	45 minuti	4.169	-
Ladispoli (RM)	33,3	32 minuti	41.174	III
Barbarano Romano (VT)	33,5	40 minuti	1.066	-
Cerveteri (RM)	33,6	29 minuti	37.759	III
Villa San Giovanni in Tuscia (VT)	34	45 minuti	1.330	-
Vejano (VT)	34,8	48 minuti	2.243	-
Montalto di Castro (VT)	35,8	31 minuti	8.985	III
Manziana (RM)	35,8	42 minuti	7.711	-
Tuscania (VT)	36,3	39 minuti	8.426	-
Oriolo Romano (VT)	37,5	46 minuti	3.805	-
Vetralla (VT)	38,3	45 minuti	14.031	-
Bracciano (RM)	39,9	43 minuti	19.238	-
Arlena di Castro (VT)	40,3	47 minuti	873	-
Canino (VT)	40,8	44 minuti	5.307	-
Tessennano (VT)	42	50 minuti	339	-
Capranica (VT)	44,4	55 minuti	6.455	-
Bassano Romano (VT)	44,8	58 minuti	4.940	-
Cellere (VT)	45,6	52 minuti	1.184	-
Piansano (VT)	46,8	54 minuti	2.049	-

<b>Totale</b>			<b>272.491</b>	
---------------	--	--	----------------	--

Della prima isocorona fanno parte 4 Comuni (compreso Civitavecchia), per una popolazione complessiva di 79.705 abitanti (tabella 2.2).

*Tabella 2.2. Comuni della prima isocorona*

<i>Comune</i>	<i>Distanza dal Centroide</i>	<i>Tempo</i>	<i>Numero di abitanti</i>
Civitavecchia	-	-	51.697
Santa Marinella	9,5	15 minuti	18.882
Allumiere	12,8	20 minuti	4.052
Tolfa	15,7	24 minuti	5.074
<b>Totale</b>			<b>79.705</b>

Dalla seconda isocorona fanno parte 2 comuni per una popolazione complessiva di 18.386 abitanti (tabella 2.3)

*Tabella 2.3. Comuni della seconda isocorona*

<i>Comune</i>	<i>Distanza dal Centroide</i>	<i>Tempo</i>	<i>Numero di abitanti</i>
Tarquinia (VT)	17,8	19 minuti	16.383
Monte Romano (VT)	21,2	25 minuti	2.003
<b>Totale</b>			<b>18.386</b>

Della terza isocorona, invece, fanno parte 3 comuni per un totale di 54.661 abitanti (tabella 2.4).

*Tabella 2.4. Comuni della terza isocorona*

<i>Comune</i>	<i>Distanza dal Centroide</i>	<i>Tempo</i>	<i>Numero di abitanti</i>
Ladispoli (RM)	33,3	32 minuti	41.174
Cerveteri (RM)	33,6	29 minuti	4.502
Montalto di Castro (VT)	35,8	31 minuti	8.985
<b>Totale</b>			<b>54.661</b>

Il numero totale della popolazione residente all'interno delle tre isocorone è riportato nella seguente tabella 2.5.

*Tabella 2.5. Totale popolazione appartenente alle tre isocorone*

<b>TOTALE POPOLAZIONE</b>
---------------------------

Prima isocorona	79.705
Seconda isocorona	18.386
Terza isocorona	54.661
<b>TOTALE</b>	<b>152.752</b>

### Applicazione dei coefficienti correttivi

Sulla base delle isocrone e del bacino di utenza individuato, vengono applicati i coefficienti correttivi. I coefficienti sono legati:

- alla distanza dal centroide di riferimento;
- alla presenza di altre strutture nell'ambito dell'isocrona di riferimento.

In relazione alla distanza, si applicano quindi i coefficienti riportati in tabella 2.6.

*Tabella 2.6. Coefficiente di distanza*

Coefficiente di distanza	
Isocorona	Struttura
I isocorona – fino a 15 km	1,0
II isocorona – da 16 a 25 km	0,9
III isocorona – da 26 a 35 km	0,8

Sulla base dei coefficienti legati alla distanza, si ottiene la distribuzione di bacino di utenza riportata in tabella 2.7.

*Tabella 2.7 Applicazione del coefficiente di distanza*

Coefficiente di distanza	
Isocorona	Popolazione
I isocorona – fino a 15 km	79.705
II isocorona – da 16 a 25 km	16.547
III isocorona – da 26 a 35 km	43.729
<b>TOTALE</b>	<b>139.981</b>



In relazione, invece, alla presenza di altri impianti esistenti e dell'intersezione dei loro bacini, i coefficienti prevedono una distribuzione proporzionale dell'utenza sulle differenti strutture esistenti. In relazione alle differenti isocrone, esistono le strutture riportate in tabella 2.8 (ci si riferisce a strutture sportive con campi da calcetto).

*Tabella 2.8. Strutture presenti nell'isocorona di riferimento*

<i>Coefficiente altri centri</i>	
<b>Isocorona</b>	<b>Strutture sportive con campo di calcio</b>
I isocorona – fino a 15 km	8
II isocorona – da 16 a 25 km	3
III isocorona – da 26 a 35 km	3
<b>TOTALE</b>	<b>139.981</b>

Sulla base delle valutazioni effettuate, il bacino di utenza della struttura “Campetti di San Liborio” è riportato nella tabella 2.9.

*Tabella 2.9 Correzione coefficiente altri Centri*

<b>Isocorona</b>	<b>Strutture sportive con campo di calcio</b>
I isocorona – fino a 15 km	9.963
II isocorona – da 16 a 25 km	5.516
III isocorona – da 26 a 35 km	14.576
<b>TOTALE</b>	<b>30.055</b>

### **C. Individuazione dell'utenza**

Rispetto al bacino di utenza individuato al punto, sulla base dei coefficienti correttivi, l'utenza potenziale si differenzia rispetto ai differenti servizi erogati. Al bacino di utenza specifico vengono applicati specifici parametri che definiscono l'utenza degli impianti sportivi (con riferimento al calcetto). I parametri di riferimento sono individuati sulla base di specifici studi (tabella 2.10).

*Tabella 2.10. Domanda specifica attività calcistiche*

<b>Domanda specifica</b>
<b>Attività sportive (calcetto)</b>

Popolazione che pratica attività calcistiche (calcetto)	7%
---	----

I dati si riferiscono al 7%. Pertanto, l'utenza di riferimento dell'impianto sportivo in oggetto è riportata in tabella 2.11.

*Tabella 2.11: Utenza reale*

<b>Utenza reale</b>	
<b>Attività sportive (calcetto)</b>	
<b>Popolazione che pratica attività</b>	2.104

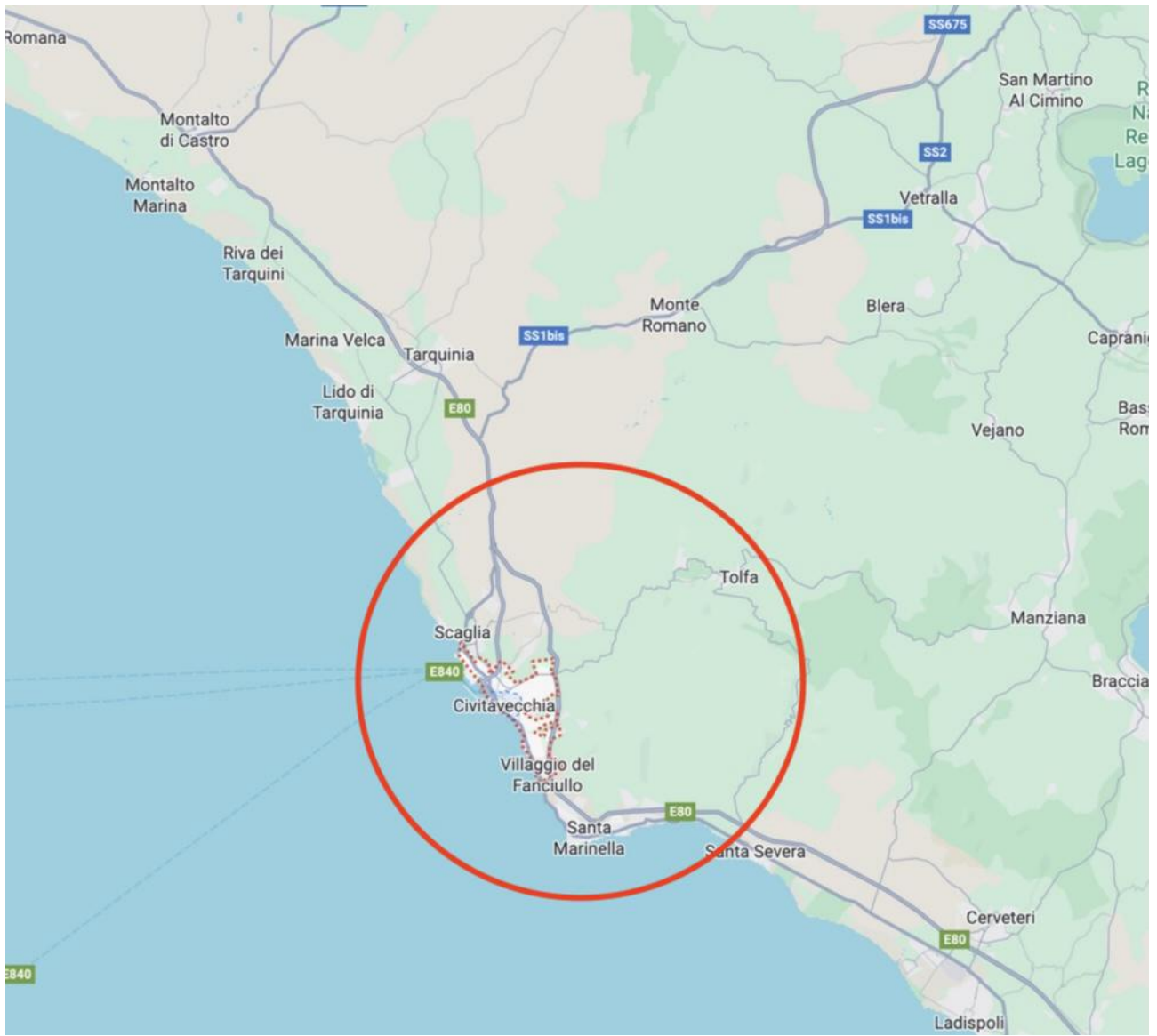
La stima del numero di utenti possibili per la struttura "Campetti di San Liborio" ha la finalità di verificare se le ipotesi in merito ai possibili utilizzi della struttura, sviluppati nel capitolo seguente, sono coerenti con la popolazione che pratica l'attività in oggetto.

### 2.3 Analisi dell'offerta

Sul versante dell'offerta si è assistito a cambiamenti che hanno saputo assecondare, ma spesso anticipare e suggerire, i bisogni posti a monte della domanda. L'offerta di servizi si è diversificata e contaminata con quella fornita da altri settori per il tempo libero, nuove discipline si sono proposte sul mercato, nuovi soggetti (in un mix di pubblico, privato e no profit) hanno trovato spazio, gli impianti sono diventati da polivalenti a polifunzionali, le figure professionali si sono specializzate, il mercato degli articoli sportivi si è globalizzato. A tutto questo bisogna aggiungere, che il sistema sportivo italiano ha subito forti cambiamenti istituzionali e che lo sport spettacolo ha trovato nuovi mercati nelle TV a pagamento e nella rete internet.

La situazione individuata nel bacino di utenza sopra determinato risulta essere inadeguata all'offerta e soprattutto inadeguata alle esigenze attuali di una fascia sempre più eterogenea di persone.

Nelle aree limitrofe a quella considerata, esistono ad oggi alcuni impianti sportivi con campetti di calcetto (in linea generale, circa 8 nella prima isocorona, 3 nella seconda e 3 nella terza).



# Il Piano economico-finanziario



### 3. Gli aspetti di sostenibilità economico-finanziaria della struttura “Campetti di San Liborio”

#### 3.1. Introduzione. Approccio teorico alla valutazione della fattibilità gestionale

La valutazione della sostenibilità aziendale è subordinata alla capacità di elaborare e gestire soluzioni articolate a problemi complessi. Lo strumento, infatti, impone di introdurre nel processo di analisi:

1. la previsione di scenari evolutivi differenziati;
2. la configurazione di possibili combinazioni alternative di forme di sviluppo delle attività, configurazione di costi, garanzie e strutture societarie;
3. la valutazione degli impatti degli uni e delle altre sull'equilibrio economico-finanziario, e in particolare sui costi, sui ricavi, sui flussi monetari attesi dalle diverse ipotesi;
4. l'identificazione delle possibili aree di rischio, che possono impedire od ostacolare il perseguimento della sostenibilità nel tempo.

Il risultato di questa analisi si sostanzia in un *business plan*, nel quale dinamiche economiche e dinamiche finanziarie vengono ad interagire strettamente. Ad esso si perviene attraverso la scomposizione dell'attività in fasi sequenziali ed una analisi puntuale dei fabbisogni e dei rendimenti attesi, qualificati anche alla luce della probabilità associata al verificarsi delle diverse ipotesi.

In questa fase dello studio di fattibilità, vengono considerati i possibili rischi, da prospettare agli istituti i quali, in relazione al tipo di combinazioni produttive o di consumo che li caratterizzano, decideranno se accollarsi o meno l'alea. Vengono così coinvolte aziende di credito, altre istituzioni finanziarie, investitori istituzionali, aziende fornitrici, potenziali utenti, collettività locali, istituti pubblici, che diventano a pieno titolo *stakeholders* dell'iniziativa e, come tali, interessati al suo successo.

Con la stesura del *business plan*, si curano anche gli aspetti organizzativi dell'attività in oggetto. La costituzione di una struttura societaria, infatti, non rappresenta solamente una modalità per gestire un servizio, ma è anche un processo di negoziazione multilaterale, finalizzato alla ripartizione dei

rischi connessi all'operazione<sup>1</sup>: un processo attraverso il quale si tende ad attribuire a ciascun partecipante la quota di rischio che può meglio fronteggiare, in modo tale da massimizzare le probabilità di riuscita dell'intera iniziativa.

Nella fase di definizione del piano di intervento diventa importante:

- a. dal punto di vista tecnico:
  1. mettere in luce i potenziali benefici associabili all'iniziativa, in termini di trade-off per i gestori tra variazioni numerarie negative certe sostenute al momento e variazioni numerarie positive incerte previste per il futuro;
  2. individuare le soluzioni operative attraverso le quali rendere equilibrato il trasferimento intertemporale dei benefici;
- b. dal punto di vista relazionale:
  1. sviluppare la capacità di dialogo e negoziazione, al fine di stabilire relazioni tra promotori dell'iniziativa, soggetti coinvolti, ente locale promotore, gestori ed altri *stakeholders*;
  2. aumentare la comprensione degli interessi e delle motivazioni dei vari attori e dunque dei comportamenti che possono tenere in relazione all'evolversi della situazione.

Le valutazioni appena effettuate si traducono in sofisticate ipotesi di conti economici e di flussi di cassa, redatte in modo da prendere in considerazione i rischi sistematici e non, associabili all'iniziativa. La ratio sottostante a tale strumento consente di comprendere come la qualità della valutazione economico-finanziaria (intesa in senso dinamico, ovvero come processo nell'ambito del quale si identificano via via soluzioni alternative che massimizzano il beneficio atteso per i diversi attori) costituisca una delle principali condizioni di successo dell'iniziativa, insieme alla capacità di identificare le forme tecniche più adeguate a distribuire il rischio, mantenendo un atteggiamento di collaborazione (e dunque di condivisione dei benefici e degli oneri emergenti).

L'analisi dell'aspetto finanziario costituisce, quindi, un momento importante nella costruzione di un piano di fattibilità: deve essere redatto un piano economico finanziario che evidenzi l'attitudine dell'attività a generare reddito sufficiente a ripagare la gestione e a creare valore per l'ente locale.

La convenienza economica si misura determinando la redditività della gestione; la fattibilità finanziaria rappresenta, invece, la possibilità di reperire i capitali necessari per intraprendere l'iniziativa e di misurare il loro grado di remunerazione.

**Dal punto di vista operativo**, vengono redatti i bilanci previsionali, basati su ipotesi di natura tecnica, economica e finanziaria, giuridica e fiscale, tramite i quali è possibile valutare i flussi di cassa

---

<sup>1</sup> Principio noto come "*risk sharing*".

derivanti da un'efficiente gestione dell'opera. Le variabili chiamate in causa in questo tipo di analisi sono numerose e suscettibili di valutazioni soggettive. Sono, quindi, necessarie anche analisi di sensitività di tipo dinamico, tramite le quali si considerano le variazioni di risultato legate alle variazioni dei parametri fondamentali su cui poggiano le ipotesi di base.

Lo studio di fattibilità, pertanto, si compone di diverse fasi:

1. elaborazione del modello economico-finanziario;
2. analisi dei rischi: identificazione, impatto sulla gestione, possibili mitigazioni e coperture.

### 3.2 Lo studio di fattibilità economico-finanziario

Tra le valutazioni preliminari condotte per l'analisi di sostenibilità, il piano economico-finanziario rappresenta il documento più rilevante. L'analisi economica consiste nel valutare la redditività della gestione caratteristica dell'operazione; per far ciò sono messi a confronto i ricavi e i costi non finanziari derivanti dalla gestione al fine di valutarne la capacità di produrre risultati positivi, a prescindere dalla struttura finanziaria. A partire dal modello economico di base, si analizzano le caratteristiche della struttura finanziaria, al fine di stabilire se i ricavi derivanti dalla gestione caratteristica siano in grado di garantire l'equilibrio economico e la remunerazione del capitale (in questo caso, il valore dell'iniziativa generato per l'ente locale), secondo le aspettative iniziali.

Successivamente, vengono effettuate le verifiche relative alle diverse ipotesi di struttura finanziaria: assume importanza, a questo punto, l'analisi finanziaria, al fine di stabilire le modalità di finanziamento più idonee alle caratteristiche economiche dell'iniziativa, avendo riguardo in particolare al rapporto tra capitale proprio e capitale di debito che la gestione può sopportare e alla correlazione temporale tra i flussi economici e finanziari. Si giunge così, per approssimazioni successive, a un modello economico-finanziario completo, con il quale è possibile stabilire se i ricavi derivanti dalla gestione dell'attività siano in grado di coprire integralmente i costi di gestione e garantire la creazione di valore per la società promotrice dell'iniziativa.

Una volta costruite le ipotesi di base, per **l'analisi fondamentale di valutazione** viene effettuata attraverso lo studio e l'interpretazione dei dati di bilancio che presentano, in termini monetari, la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'azienda. In particolare, l'analisi finanziaria si basa sul bilancio d'esercizio, inteso come strumento di informazione attendibile sulla gestione aziendale. L'utilità di tale analisi è sia economica (monitorare l'equilibrio complessivo e la sostenibilità delle attività poste in essere), sia patrimoniale (valutare i mezzi patrimoniali a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi) e sia finanziaria (monitorare le entrate e le uscite al fine di mantenere un equilibrio). Le tre ottiche sono strettamente interdipendenti: nella normale gestione

aziendale, i processi reali del ciclo produttivo generano flussi patrimoniali, flussi reddituali e flussi finanziari non sempre coincidenti, per cui risulta fondamentale valutare la salute dell'azienda in tutte le sue componenti. Il bilancio di esercizio, ai fini dell'analisi della situazione aziendale, risulta quindi composto da tre documenti fondamentali:

- prospetto patrimoniale;
- prospetto reddituale;
- prospetto finanziario.

L'utilizzo di questi prospetti, opportunamente riclassificati, permette di effettuare l'analisi finanziaria dell'azienda, attraverso:

- analisi statiche, ossia analisi volte ad individuare le composizioni delle diverse voci del conto economico e dello stato patrimoniale;
- analisi dinamiche, attraverso comparazione dei dati nel tempo;
- quozienti ed indici delle voci di bilancio, che evidenziano la situazione aziendale in merito alla liquidità, all'indebitamento, all'impiego delle attività;
- confronti con i dati di altre realtà simili;
- analisi dei flussi finanziari, volti a sottolineare le risorse generate dalle diverse aree di attività dell'azienda.

È importante sottolineare come, ai fini di un'analisi accurata della situazione aziendale, non esista un unico indicatore in grado di esprimere una valutazione esauriente: solo l'utilizzo di più strumenti congiunti permette di ottenere un quadro attendibile della situazione aziendale. Inoltre, solo un confronto nel tempo, o con altre aziende analoghe, consente di valutare la portata dei fenomeni evidenziati. Nel caso in esame, trattandosi di un'azienda neocostituita, l'analisi sarà volta soprattutto ai prospetti economico e finanziario.

L'analisi economico-finanziaria del progetto d'investimento relativo alla costruzione della nuova Casa di riposo è finalizzata a verificare la sostenibilità economico-finanziaria. Sulla base delle ipotesi e delle stime viene elaborato uno scenario base di natura economico-finanziaria, sottoposto poi ad alcune analisi di sensitività, al fine di verificare scenari di *worst case*.



### 3.3. Il modello economico-finanziario della struttura sportiva “Campetti di San Liborio”

#### A. Fase di ristrutturazione

Non sono previsti interventi di ristrutturazione o investimento.

#### B. Fase di gestione

La sostenibilità e la realizzabilità di questa operazione richiedono una stima dei ricavi, dei costi operativi e dei margini della gestione dei servizi. Viene quindi predisposto un conto economico della struttura sportiva, per tutti gli anni di durata del progetto, che consenta di raggiungere gli obiettivi di redditività. La stima viene effettuata su un orizzonte temporale di 8 anni.

#### Modello economico finanziario

Il modello si compone di diversi fogli di lavoro, costruiti a partire dalle caratteristiche degli investimenti (costi di acquisto, ristrutturazione, arredi e forniture) da realizzare:

- le assunzioni e i parametri di base del modello;
- i costi di investimento;
- i costi di gestione della struttura;
- i ricavi dell'operazione;
- la struttura finanziaria del progetto: finanziamento base (Investimento);
- il Conto Economico dell'iniziativa;
- il modello dei flussi finanziari e il calcolo degli indicatori dell'iniziativa.

In questo paragrafo, vengono prima riassunti i parametri alla base del modello, successivamente si entra nel dettaglio dell'analisi, infine si conclude con un riassunto dei risultati ottenuti.

#### Parametri di base del modello

##### *Ipotesi tecniche*

Il modello prevede una vita utile del progetto di 8 anni.

##### *Ipotesi finanziarie*

Non è previsto alcun finanziamento. Il tasso di attualizzazione è ipotizzato pari al 5%.

### *Inflazione*

Il modello prevede un tasso di inflazione programmato pari a 1,5%, in linea con le previsioni delle istituzioni nazionali ed internazionali per i prossimi anni.

### *Ipotesi fiscali*

Le aliquote fiscali applicate nel modello sono riportate in tabella 3.1. Rispetto ai valori indicati, occorre effettuare alcune precisazioni.

#### *Calcolo dell'IRAP*

La società concessionaria è soggetta al calcolo dell'IRAP secondo il metodo del valore della produzione netta, con applicazione di un'aliquota pari al 5,12% (Regione Lazio, aliquota agevolata per le società concessionarie). La base imponibile è data dal valore della produzione, a cui si sottraggono i costi di produzione (al lordo dei costi relativi agli interessi passivi e al personale, non detraibili).

#### *Calcolo dell'IRES*

L'aliquota IRES è pari al 24%.

#### *Calcolo dell'IVA*

L'aliquota IVA applicabile sulla realizzazione della struttura si articola in:

- 10% sul valore delle opere civili;
- 22% sul valore degli acquisti di arredi ed attrezzature.

*Tabella 3.1. Ipotesi fiscali*

<i>Imposta</i>	<i>Aliquota</i>
IRES	24%
IRAP	5,12%
IVA Ordinaria	22%
IVA Lavori	10%

#### *Aliquote di ammortamento*

Ai sensi dell'articolo 104 del TUIR (D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 197), l'ammortamento avviene secondo quote costanti, per la durata della concessione.

### *I parametri economici del modello*

Il costo totale dell'investimento è pari a € 14.030.

## I parametri economici del modello. Analisi ricavi e costi

Le voci dei costi di gestione sono state costruite anche sulla base di benchmark con altre realtà ammissibili e sulla base dei rendiconti storici della struttura. I ricavi sono suddivisi in due categorie:

a) Servizi sportivi

- Utilizzo campi da calcetto
- Tesserati;

In relazione alla stima dei servizi sportivi, sono utilizzati come benchmark i ricavi, da consuntivo, degli anni precedenti. Pertanto, il valore dei ricavi da attività sportive è riportato nella tabella seguente (tabella 3.2).

Tabella 3.2. Stima dei ricavi da attività sportive

Attività	Tariffa base	Ore giorno	giorni/mese	mesi/anno	Ricavo annuo
Campo da calcetto	60,00	8,00	25,00	9,00	108.000,00
		Numero tesserati			
Tesserati	150,00	150,00			22.500,00
<b>Totale</b>					<b>130.500,00</b>

Il valore totale annuo dei ricavi pertanto è pari a € **130.500,00**.

## Costi

I costi di gestione vengono valorizzati sulla base di stime, di benchmark con altre realtà di riferimento, dei dati consuntivi dell'attuale concessionaria. I costi fanno riferimento a:

- Costo annuo del personale;
- Costi di manutenzione della struttura e degli impianti;
- Consumi di materiali chimici a attività di pulizia;
- Utenze;
- Pulizie;
- Costi vari di gestione (sorveglianza, promozione e pubblicità);
- Costo degli ammortamenti (secondo quanto indicato in precedenza);
- Canone annuale a favore del Comune.

## I costi di gestione

Sulla base delle assunzioni effettuate, si possono ipotizzare i costi di gestione:

*Tabella 3.3. Costi del personale*

<b>Costo del personale</b>	<b>Costo annuo</b>
Personale	20.000,00
<b>Totale costo del personale</b>	<b>20.000,00</b>

*Tabella 3.4. Costi di manutenzione*

<b>Manutenzioni</b>	
Impianto termico	
Settimanale	1.100,00
Mensile	528,00
Semestrale	176,00
Annuale	176,00
<b>Totale impianto termico</b>	<b>1.980,00</b>
Impianto idrico sanitario	
Mensile	528,00
Semestrale	176,00
Annuale	176,00
<b>Totale impianto idrico sanitario</b>	<b>880,00</b>
Impianto elettrico	
Settimanale	2.200,00
Mensile	528,00
Semestrale	176,00
Annuale	176,00
<b>Totale impianto elettrico</b>	<b>3.080,00</b>
Lavori edili	
Semestrale	176,00
Annuale	176,00
Quinquennale	70,00
<b>Totale Lavori edili</b>	<b>422,00</b>
<b>Totale Manutenzioni</b>	<b>6.362,00</b>

*Tabella 3.5. Materiali e servizi*

<b>Costi per materiali e servizi</b>	
Materiali e servizi	60.000,00
<b>Totale</b>	<b>60.000,00</b>

*Tabella 3.6. Utenze*

<b>Utenze</b>		
Energia, approvvigionamento idrico, ecc.	(stima)	10.000,00
<b>Totale utenze</b>		<b>10.000,00</b>

*Tabella 3.7. Pulizie*

<b>Pulizie</b>		
Pulizia quotidiana		6.200,00
Pulizia settimanale		1.000,00
Pulizia mensile		240,00
Pulizia semestrale		160,00
<b>Totale pulizie</b>		<b>7.600,00</b>

*Tabella 3.8. Costi vari di gestione*

<b>Costi vari di gestione</b>		
Sorveglianza		5.000,00
Promozione e pubblicità		5.000,00
<b>Totale costi vari di gestione</b>		<b>10.000,00</b>

*Tabella 3.9. Canone a favore dell'Amministrazione Comunale*

<b>Canone a favore dell'Amministrazione comunale</b>		
Canone		5.000,00
<b>Totale canone</b>		<b>5.000,00</b>

Pertanto, il valore dei costi vari di gestione ammonta a € 118.962,00 annui, a regime (tabella 3.10)

*Tabella 3.10. Costi di gestione annuali*

<b>Costi</b>	<b>Valori in euro</b>
Personale	20.000,00
Manutenzioni	6.362,00
Materiali e servizi	60.000,00
Utenze	10.000,00

Pulizie	7.600,00
Costi vari di gestione	10.000,00
Canone a favore del Comune	5.000,00
Costi di ammortamento	
<b>TOTALE</b>	<b>118.962,00</b>

### 3.4. I risultati del modello

Le proiezioni dei risultati del modello sono riportate nel Conto Economico sottostante e nei Flussi finanziari e mostrano la fattibilità del progetto dal punto di vista economico-finanziario, la bancabilità e la sostenibilità nel lungo periodo.

Il primo prospetto (tabella 3.11) riporta in dettaglio le previsioni di costi e ricavi relativi alla gestione per l'intero periodo di vita del progetto. I ricavi totali di gestione a regime sono di circa € 130.500,00; il totale dei costi operativi a regime è pari a circa € 118.962,00. Sulla base dei dati ipotizzati, il reddito netto annuale dell'operazione è sempre positivo.

Il secondo prospetto (tabella 3.12) riporta i flussi finanziari del progetto e i principali indicatori finanziari. Anche in questo caso, sia il flusso di cassa operativo (FCFO) che il flusso di cassa equity (FCFE) risultano positivi a regime.

Tabella 3.11. Conto economico dell'iniziativa

Anno	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>RICAVI</b>								
<b>Ricavi da attività sportive</b>								
Ricavi da gestione servizio	108.000,00	109.620,00	111.264,30	112.933,26	114.627,26	116.346,67	118.091,87	119.863,25
<b>Ricavi da altre attività</b>	0,00							
Tesserati	22.500,00	22.837,50	23.180,06	23.527,76	23.880,68	24.238,89	24.602,47	24.971,51
<b>Totale ricavi</b>	<b>130.500,00</b>	<b>132.457,50</b>	<b>134.444,36</b>	<b>136.461,03</b>	<b>138.507,94</b>	<b>140.585,56</b>	<b>142.694,35</b>	<b>144.834,76</b>
<b>COSTI</b>								
Personale	20.000,00	20.300,00	20.604,50	20.913,57	21.227,27	21.545,68	21.868,87	22.196,90
Manutenzioni	6.362,00	6.457,43	6.554,29	6.652,61	6.752,39	6.853,68	6.956,49	7.060,83
Materiali e servizi	60.000,00	60.900,00	61.813,50	62.740,70	63.681,81	64.637,04	65.606,60	66.590,69
Utenze	10.000,00	10.150,00	10.302,25	10.456,78	10.613,64	10.772,84	10.934,43	11.098,45
Pulizie	7.600,00	7.714,00	7.829,71	7.947,16	8.066,36	8.187,36	8.310,17	8.434,82
Costi vari di gestione	10.000,00	10.150,00	10.302,25	10.456,78	10.613,64	10.772,84	10.934,43	11.098,45
Canone a favore del Comune	5.000,00	5.075,00	5.151,13	5.228,39	5.306,82	5.386,42	5.467,22	5.549,22
<b>Costi totali</b>	<b>118.962,00</b>	<b>120.746,43</b>	<b>122.557,63</b>	<b>124.395,99</b>	<b>126.261,93</b>	<b>128.155,86</b>	<b>130.078,20</b>	<b>132.029,37</b>
<b>Margine operativo lordo (EBDIT)</b>	<b>11.538,00</b>	<b>11.711,07</b>	<b>11.886,74</b>	<b>12.065,04</b>	<b>12.246,01</b>	<b>12.429,70</b>	<b>12.616,15</b>	<b>12.805,39</b>
Ammortamenti investimenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Reddito operativo (EBIT)</b>	<b>11.538,00</b>	<b>11.711,07</b>	<b>11.886,74</b>	<b>12.065,04</b>	<b>12.246,01</b>	<b>12.429,70</b>	<b>12.616,15</b>	<b>12.805,39</b>
Oneri finanziari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>11.538,00</b>	<b>11.711,07</b>	<b>11.886,74</b>	<b>12.065,04</b>	<b>12.246,01</b>	<b>12.429,70</b>	<b>12.616,15</b>	<b>12.805,39</b>
IRES	2.769,12	2.810,66	2.852,82	2.895,61	2.939,04	2.983,13	3.027,88	3.073,29
IRAP	1.615	1.638,97	1.663,55	1.688,50	1.713,83	1.739,54	1.765,63	1.792,12
<b>Reddito netto</b>	<b>7.154,13</b>	<b>7.261,45</b>	<b>7.370,37</b>	<b>7.480,92</b>	<b>7.593,14</b>	<b>7.707,03</b>	<b>7.822,64</b>	<b>7.939,98</b>

Tabella 3.12. Flussi finanziari dell'iniziativa

Anno	C1	1	2	3	4	5	6	7	8
Reddito operativo		11.538	11.711	11.887	12.065	12.246	12.430	12.616	12.805
(+) Δ Ammortamento		0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Imposte operative		4.384	4.384	4.384	4.384	4.384	4.384	4.384	4.384
<b>(=) Flusso di circolante</b>		<b>7.154</b>	<b>7.327</b>	<b>7.503</b>	<b>7.681</b>	<b>7.862</b>	<b>8.046</b>	<b>8.232</b>	<b>8.422</b>
<b>(=) Flusso di cassa gestione corrente</b>		<b>7.154</b>	<b>7.327</b>	<b>7.503</b>	<b>7.681</b>	<b>7.862</b>	<b>8.046</b>	<b>8.232</b>	<b>8.422</b>
(-) Investimenti	0,00								
(-/+) IVA	0,00	5.954	6.043	6.134	6.226	6.319	6.414	6.510	6.608
<b>Flusso cassa (FCFO)</b>	<b>0</b>	<b>1.200</b>	<b>1.284</b>	<b>1.369</b>	<b>1.455</b>	<b>1.543</b>	<b>1.632</b>	<b>1.722</b>	<b>1.814</b>



## Il calcolo degli indicatori di progetto

Sulla base dei prospetti riportati nelle pagine precedenti, è possibile calcolare gli indicatori rilevanti dell'iniziativa, al fine di valutarne la sostenibilità economico-finanziaria, la bancabilità e la redditività. In merito al primo punto, la sostenibilità economico-finanziaria è garantita da indicatori (tabella 3.13):

*Tabella 3.13. Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria*

<b>Indicatore</b>	<b>Valore</b>
Van di progetto	€ 9.110,85
Van del capitale proprio	€ 9.110,85

Gli indicatori mostrano una piena sostenibilità del progetto alle condizioni presentate.

Infine, oltre a quelli individuati, è opportuno procedere al calcolo di altri indicatori, di redditività complessiva del progetto e della sua sostenibilità anche reddituale. In particolare, vengono calcolati:

- **Valutazione dei costi del personale**

Per approfondire la valutazione della nuova struttura, è opportuno valutare il livello dei costi del personale, rispetto al livello del fatturato. In generale, nelle analisi di bilancio, si ritiene che il rapporto tra costi del personale e ricavi debba essere inferiore al 70%.

- **Reddito lordo /Ricavi**

Il rapporto tra EBITDA/Ricavi indica quanta parte dei ricavi si trasforma in reddito operativo lordo (ossia prima del pagamento degli interessi, delle tasse, dell'ammortamenti e degli accantonamenti). La sua utilità è legata alla capacità dell'azienda di controllare i costi; la stessa funzione la svolge l'altro indicatore, ossia

- **EBIT/Ricavi**

Il rapporto tra EBIT/Ricavi indica quanta parte dei ricavi si trasforma in reddito operativo.

Nel caso in esame, tutti gli indicatori riportati nella tabella 3.14 mostrano la piena sostenibilità dell'iniziativa

*Tabella 3.14. Indicatori di redditività*

<b>Indicatore</b>	<b>Valore</b>
EBITDA/Ricavi	8,84%
EBIT/Ricavi	8,84%
Costi personale/fatturato	15,33%

## 4. Conclusioni

Le argomentazioni e le analisi esposte nel presente documento consentono di esprimere una valutazione positiva.

La realizzazione del presente progetto, per quanto innanzi descritto, garantirà il soddisfacimento dei requisiti strutturali e tecnologici imposti dalle vigenti leggi e normative in materia, e, al contempo, permette di offrire servizi di elevata qualità al territorio.

Si sottolinea che l'analisi viene condotta attraverso **ipotesi fortemente prudenziali e conservative e le stime sono effettuate con ponderatezza, anche sulla base di benchmark di riferimento nazionali ed internazionali.**

In relazione alla fattibilità dell'operazione, **i dati mostrano la piena sostenibilità economico-finanziaria, la bancabilità dell'operazione e buoni margini di redditività per gli imprenditori coinvolti nell'iniziativa.**

I margini di remunerazione emersi dalle analisi permettono anche di poter affermare con certezza la **resistenza del progetto ad analisi di sensitività sulle variabili più significative del modello.**