



Brione s/Minusio, 10 novembre 2014

**COMUNE di
BRIONE s/MINUSIO**

Messaggio municipale n° 460
Aggiornamento
del patto sindacale stipulato il 27 maggio 2003
dai Comuni azionisti della CBR-Centro Balneare Regionale SA

Ris. mun.	Data	Dicastero	In esame alla Commissione
507	10 novembre 2014	Finanze e imposte	GESTIONE

Signor Presidente,
Signore e Signori Consiglieri comunali,

con il presente messaggio vi sottoponiamo, per esame ed approvazione, la richiesta di aggiornamento del patto sindacale stipulato il 27 maggio 2003 dai Comuni azionisti della CBR-Centro Balneare Regionale SA.

1. Premessa.

Il 27 maggio 2003, 21 Comuni della Regione Locarnese e Vallemaggia, a conclusione di un lungo iter di consultazione, hanno concluso un patto sindacale tra Azionisti fondatori. Si trattava dei Comuni di Locarno, Avegno, Brione s/Minusio, Brissago, Cavigliano, Coglio, Cugnasco, Gerra Verzasca, Giumaglio, Gordevio, Gordola, Lodano, Losone, Maggia, Minusio, Moghegno, Muralto, Orselina, Ronco s/Ascona, Tegna e Verscio.

In seguito, tutti i Comuni, ad eccezione di Cugnasco, hanno ottenuto l'avvallo dei rispettivi legislativi e il 19 dicembre 2003 è stata costituita la società anonima CBR-Centro Balneare Regionale SA; contemporaneamente, la Città di Locarno ha concesso un diritto di superficie per sé stante e permanente a favore della CBR SA avente per scopo la realizzazione e la gestione del nuovo Centro Balneare regionale. La CBR SA è stata successivamente iscritta a Registro di Commercio in data 14 gennaio 2004.

Il Comune di Ascona non ha aderito al patto sindacale tra gli Azionisti fondatori, ma ha concluso una convenzione direttamente con la CBR SA con la quale ha concesso un contributo di costruzione di Fr. 600'000.--, nonché una partecipazione annuale alla copertura della perdita d'esercizio di Fr. 45'000.-- limitatamente ai primi 5 anni dall'entrata in funzione del nuovo centro balneare. Il 5 agosto 2014, il Municipio di Ascona ha confermato la concessione di un contributo annuo di Fr. 35'000.-- per un ulteriore periodo di 3 anni e fino al 2017 compreso.

A partire da quel momento si è passati alla fase operativa con l'avvio di tutto l'iter che ha portato dapprima alla designazione di un Pianificatore generale, scelto a seguito di un concorso pubblico (2004), il quale ha poi preparato il concorso internazionale di architettura (2005).

Su 44 progetti presentati, la giuria ha dichiarato vincitore il progetto degli architetti Moro e Moro di Locarno, scelta poi confermata dal Consiglio di amministrazione. Ne è seguita la progettazione definitiva, l'inoltro della Domanda di costruzione e l'ottenimento della Licenza edilizia in data 2 settembre 2006. A causa di un ricorso, il cantiere ha tuttavia potuto essere avviato solo un anno dopo. Il 24 ottobre 2009, il nuovo Centro balneare regionale è poi stato aperto al pubblico.

Da allora il nuovo Centro ha conosciuto un crescente successo ed è diventato un importante punto di riferimento per la popolazione locale ed un importante tassello nell'ambito dell'offerta turistica di tutta la regione locarnese.

La realizzazione del Centro balneare non è tuttavia stata fine a sé stessa. Con la costituzione di due diritti di superficie di secondo grado, il primo con atto notarile del 27 gennaio 2012 e il secondo con atto notarile del 16 dicembre 2013, sono infatti state poste le basi per la realizzazione, da parte di privati, di un attrattivo centro Wellness & SPA gestito dalla "Termali Salini & Spa SA". Successivamente, nella parte centrale del complesso, sarà realizzato un ristorante la cui apertura al pubblico è prevista entro fine 2014 e sarà gestito dalla società "Lido-F & B SA". Anche il settore Wellness e SPA, aperto al pubblico il 6 luglio 2013, sta conoscendo un buon successo e completa l'ottima offerta del Centro balneare.

2. I primi 5 anni d'esercizio.

Come indicato precedentemente, il Centro balneare, con le sue piscine interne ed esterne, gli scivoli e la vasca termale, ma anche le 4 piscine esterne e la possibilità di accedere al lago e alla sua riva, è stato aperto al pubblico il 24 ottobre 2009.

In vista del rinnovo degli accordi tra i Comuni azionisti previsti dal patto sindacale, il Consiglio di amministrazione della CBR SA ha trasmesso ai Comuni azionisti, nel corso del mese di febbraio del corrente anno, un documento assai articolato (Piano commerciale 2013-2022), che illustra le cifre delle attività durante i primi 5 anni e nel contempo formula proiezioni e previsioni per i prossimi 10 anni.

Questo documento è stato illustrato una prima volta in seno al Convivio intercomunale dei sindaci del locarnese (CISL) e successivamente discusso in una riunione tra i rappresentanti dei Comuni azionisti. In tale occasione sono pure state poste le basi per il rinnovo degli accordi contenuti nel patto sindacale, relativi alla copertura della perdita d'esercizio dei primi 5 anni.

In estrema sintesi, questo documento, che viene allegato nella sua integralità al presente messaggio, mostra, cifre alla mano, l'importanza assunta dal Centro balneare per tutto il Locarnese, con oltre 360'000 entrate annue (alle quali vanno aggiunti circa 30'000 ingressi di scuole e frequentatori dei corsi organizzati dalla società), delle quali mediamente 1/3 sono ticinesi e 2/3 turisti.

A livello finanziario il documento del CdA, dopo un'analisi di mercato e l'illustrazione della sua politica tariffale, contiene una previsione fino al 2022 che può essere così riassunta:

- gli incassi annui coprono i costi d'esercizio (ciò rappresenta quasi un unicum in Svizzera, e non solo, per strutture balneari del servizio pubblico). La perdita d'esercizio è quindi dovuta esclusivamente agli ammortamenti;
- nei primi 5 anni la perdita d'esercizio, compresi gli ammortamenti, ha superato Fr. 800'000.-- annui;
- con gli introiti dei due diritti di superficie (dal settore Wellness & SPA e dal settore della ristorazione) questa perdita si abbasserà, a partire dal 2015, a ca. Fr. 500'000.-- annui e ciò malgrado che dal 2014 la società preveda un accantonamento annuo per manutenzioni di Fr. 100'000.--, importo che sarà aumentato a Fr. 150'000.-- a partire dal 2016;

- con la prospettata realizzazione di un albergo sulla parte nord del fondo del Lido, la perdita dovrebbe assestarsi a meno di Fr. 200'000.-- annui e sarà a quel momento inferiore all'ammontare dello sconto concesso dalla società ai frequentatori del Centro balneare domiciliati nei Comuni azionisti.
L'albergo potrà essere realizzato da privati non prima del 2016, dovendo la licenza edilizia sottostare a una modifica di PR i cui studi sono comunque già stati avviati; per questa operazione sarà concesso un ulteriore diritto di superficie di secondo grado su uno scorporo di ca. 2'000 mq della particella n° 1721 RFD Locarno.

3. L'aggiornamento del patto sindacale.

Il punto 5.2 del patto sindacale stipulato il 27 maggio 2003 indica che *"trascorsi i primi 5 anni, la garanzia di copertura del deficit sarà oggetto di nuova negoziazione tra la società e gli azionisti, eccezion fatta per il Comune di Locarno il quale garantisce la copertura del deficit per tutta la durata del CBR"*.

Con il presente messaggio, vi sottoponiamo dunque l'esito di questa negoziazione la quale è riprodotta nel documento allegato che rappresenta l'aggiornamento del patto sindacale tra gli azionisti. Questo nuovo accordo sostituisce il punto 5.2 del patto sottoscritto a suo tempo.

Sostanzialmente, con questo aggiornamento non viene modificata la quota di partecipazione dei comuni, che resta quindi circoscritta all'importo massimo complessivo di Fr. 540'000.—. Resta pure confermata la formula con i relativi parametri in base alla quale viene calcolata la quota di partecipazione dei singoli Comuni. Si modifica tuttavia, sulla base delle discussioni e delle adesioni intervenute, la durata del patto sindacale che viene portata a 10 anni e questo per dare alla società CBR SA maggior agio nella pianificazione delle sue attività.

Inoltre a partire da quest'anno, le perdite annue verranno riportate a conto nuovo ed il contributo annuo per la loro copertura verrà richiesto agli azionisti sotto forma di anticipo in conto corrente, da utilizzare per la ricapitalizzazione della società nel caso dovesse incorrere nei disposti dell'art. 725 CO (Codice Obbligazioni, "Perdita di capitale ed eccedenza dei debiti").

In una prossima Assemblea straordinaria il CdA chiederà quindi agli azionisti l'autorizzazione ad un aumento del capitale di partecipazione onde permettere, in caso di raggiungimento dei disposti del citato art. 725 CO, il risanamento finanziario con la trasformazione di questi anticipi in capitale di partecipazione.

Queste operazioni rispecchiano fedelmente le intenzioni espresse dallo statuto societario agli articoli § 3.2.3., 11.1. e 11.4. che riportiamo di seguito:

3.2.3.	Aumento e riduzione	<i>Il capitale di partecipazione può essere aumentato, rispettivamente ridotto, in ogni momento, alle condizioni e con le modalità previste dalle norme legali applicabili.</i>
11.1.	Deliberazione	<i>L'Assemblea generale può in ogni momento convenire lo scioglimento e la liquidazione della società, a norma di legge e del presente statuto.</i>
11.4.	Ripartizione	<i>Una volta estinti i debiti, la ripartizione del patrimonio netto avverrà proporzionalmente al capitale sociale liberato, maggiorato di tutti i contributi versati dai singoli Comuni azionisti per la copertura dei disavanzi di gestione della società, che saranno aggiunti a pari e senza interessi al capitale sociale liberato detenuto.</i>

In un'ulteriore fase potranno essere trasformati in capitale di partecipazione anche i contributi già versati dagli azionisti per la copertura dei disavanzi 2009-2012; gli stessi, al momento, sono stati registrati a bilancio, per avere, in caso di scioglimento e liquidazione della società, lo stato aggiornato delle partecipazioni per una corretta ripartizione degli attivi secondo lo statuto.

Al di là delle modifiche proposte, è chiaro comunque che tutti gli altri punti del patto sindacale stipulato il 27 maggio 2003 mantengono la loro validità e restano quindi invariati.

4. **Conclusioni.**

Il Municipio ha seguito regolarmente lo sviluppo del nuovo Centro balneare regionale e ritiene che i risultati ottenuti siano molto positivi; ha dunque accolto favorevolmente l'aggiornamento del patto sociale per i prossimi 10 anni.

Si tratta infatti di un'operazione di politica regionale di grande importanza, di cui possono beneficiare sia gli abitanti del nostro Comune e di tutti gli altri Comuni azionisti, sia il settore turistico regionale.

Per concludere, considerato quanto precede e restando a vostra completa disposizione per fornirvi ogni ulteriore ragguaglio, il Municipio invita l'Onorando Consiglio comunale a voler

R I S O L V E R E

1. **E' approvato l'aggiornamento del patto sindacale tra gli azionisti fondatori della CBR - Centro Balneare Regionale SA di Locarno.**
2. **Il Municipio è autorizzato a sottoscrivere l'aggiornamento del patto sindacale indicato al pto. 1 della presente risoluzione.**

Con la massima stima.

Per il Municipio:

Il Sindaco:
A. Ferrioli





Il Segretario:
G. Cavalli



Allegati:

- *progetto di nuovo patto sindacale – aggiornamento 2014;*
- *tabella dei contributi comunali;*
- *Centro Balneare Regionale SA – Piano commerciale 2013-2022.*

CBR - Centro Balneare Regionale SA, Locarno
Patto sindacale tra gli azionisti fondatori
Aggiornamento 2014

Richiamato il Patto sindacale del 27 maggio 2003 sottoscritto dai Comuni azionisti fondatori della CBR – Centro Balneare Regionale SA, Locarno,

Richiamato il punto no. 5.2 del citato patto sindacale del 27 maggio 2003 che prevede l'avvio di trattative tra società e azionisti per una nuova negoziazione degli impegni relativi alla copertura della perdita d'esercizio dopo i primi 5 anni di attività del Centro Balneare Regionale,

i sottoscritti Comuni di Locarno, Avegno-Gordevio, Brione s/Minusio, Brissago, Cugnasco-Gerra, Gordola, Losone, Maggia, Minusio, Muralto, Orselina, Ronco s/Ascona, Terre di Pedemonte, rappresentati dai rispettivi Municipi conformemente alla ratifica dei rispettivi legislativi comunali,

stipulano e convengono quanto segue:

1. Il punto 5.2 con i relativi sottopunti del patto sindacale del 27 maggio 2003 è annullato e sostituito dalle seguenti pattuizioni:
 - 1.1. Al fine di garantire la solidità finanziaria a lungo termine, il CBR emette capitale di partecipazione nelle forme ed i modi previsti dal Codice delle obbligazioni. A tale scopo, l'aumento sarà precedentemente autorizzato dall'Assemblea degli azionisti.
 - 1.2. Il Comune di Locarno provvede alla liberazione del capitale di partecipazione non assunto dagli altri Comuni azionisti, ritenuta una partecipazione massima degli altri Comuni azionisti fino a concorrenza dell'importo complessivo di fr. 540'000.-/anno calcolata in base a quanto indicato al punto 1.3.;

- 1.3. All'atto dell'emissione del capitale di partecipazione, il diritto di prelazione dei Comuni tra i soci è regolato sulla base della seguente formula:

$$Q_c = \{ (POP / \Sigma POP * 1.5) + [(IFF * POP / \Sigma POP) / \Sigma (IFF * POP / \Sigma POP) * 0.5] + (ALL / \Sigma ALL * 1) + (PER / \Sigma PER * 1) + [(KDIST * POP / \Sigma POP) / \Sigma (KDIST * POP / \Sigma POP) * 1] + [(KSTR * POP / \Sigma POP) / \Sigma (KSTR * POP / \Sigma POP) * 1] \} / 6$$

Qc: Quota di prelazione del comune

POP: popolazione residente nel comune;

IFF: indice di forza finanziaria pubblicato dall'Amministrazione Cantonale;

ALL: popolazione scolastica (scuole elementari) dei Comuni. Per i Comuni che distano fino a 10 Km dal CBR, la popolazione scolastica è conteggiata interamente, per i Comuni che si situano tra gli 11 km ed i 20 km la popolazione scolastica è calcolata in ragione di $\frac{3}{4}$ e per quelli che distano oltre 20 km la popolazione scolastica è computata nella misura di $\frac{1}{2}$. Per i Comuni che dispongono di una struttura simile destinata alla propria popolazione scolastica il valore è 0;

PER: pernottamenti che risultano dalle notifiche di polizia sull'arco di 1 anno;

KDIST: la distanza dal CBR convertita nel modo seguente: da 0 a 2 Km: 100; da 3 a 4

Km: 90; da 5 a 6 Km: 80; da 7 a 8 Km: 65; da 9 a 10 Km: 50; da 11 a 12 Km: 35; da 12 a 15 Km: 20; da 15 a 20 Km: 10; oltre 20 Km: 0

KSTR: la presenza o meno sul territorio Comunale di un'infrastruttura analoga aperta al pubblico convertita nel modo seguente: nessuna struttura: 100; piscina esterna agibile al pubblico (bagno pubblico semplice): 50; lido o bagno pubblico strutturato: 0. Rive di lago selvagge, fiumi, riali, ecc. non ufficialmente adibiti a zona balneare non sono considerati;

Σ: sommatoria del dato per tutti i comuni azionisti;

e meglio come risulta dall'allegata tabella di attuazione della formula.

Per il calcolo delle singole quote annuali di partecipazione nel periodo di validità del presente patto valgono i dati secondo la tabella allegata.

Solo in caso di modifica sostanziale dei diversi parametri indicati nella formula si darà luogo a un nuovo calcolo delle singole quote annuali.

- 1.4. Qualora un comune non dovesse esercitare il proprio diritto di prelazione nella misura della propria quota stabilita secondo la chiave di riparto definita allestita in base al punto 1.3., il suo eventuale diritto alla rappresentanza in seno al CdA decadrà conformemente ai disposti del § 7.3 dello Statuto e le agevolazioni sui prezzi d'ingresso saranno ridotte rispettivamente abrogate, conformemente a quanto stabilito al § 6 del patto sindacale del 27 maggio 2003.
2. Al punto 5.3., per ottemperare ai propositi degli art. 3.2.3., 11.1. ed 11.4. dello statuto, viene aggiunto un nuovo cpv. 5.3.3. che recita:

Le perdite d'esercizio annue vengono riportate dalla CBR SA a conto nuovo. I Comuni azionisti provvedono al finanziamento del fabbisogno di liquidità del CBR in base ai criteri descritti al punto 1. sotto forma di anticipo in conto corrente da trasformare, in qualsiasi momento, ma al più tardi nel caso che le perdite riportate dovessero raggiungere i disposti dell'art 725 CO, in capitale di partecipazione ripartito secondo quanto disposto ai punti 1.2. e 1.3..
3. La durata del presente accordo è di 10 anni a far capo dal 1° gennaio 2015 e scade il 31 dicembre 2024, ritenuto che le parti si impegnano a iniziare tempestivamente le trattative per il suo rinnovo.
4. Tutti gli altri punti del patto sindacale del 27 maggio 2003 restano invariati.

Luogo e data

Municipio di Locarno
Il Sindaco Il Segretario

Municipio di Avegno-Gordevio
Il Sindaco Il Segretario

Municipio di Brione s/Minusio

Il Sindaco

Il Segretario

Municipio di Brissago

Il Sindaco

Il Segretario

Municipio di Cugnasco-Gerra

Il Sindaco

Il Segretario

Municipio di Gordola

Il Sindaco

Il Segretario

Municipio di Losone

Il Sindaco

Il Segretario

Municipio di Maggia

Il Sindaco

Il Segretario

Municipio di Minusio

Il Sindaco

Il Segretario

Municipio di Muralto

Il Sindaco

Il Segretario

Municipio di Orselina

Il Sindaco

Il Segretario

Municipio di Ronco s/Ascona

Il Sindaco

Il Segretario

Municipio di Terre di Pedemonte

Il Sindaco

Il Segretario

Allegato:

Nuova tabella di partecipazione

Aggiornamento chiave di riparto in base ai dati al 31.12.2011 - Tabella riassuntiva

Calcolo del disavanzo da ripartire

Disavanzo da ripartire: CHF 540'000.00

Chiave di riparto

Parametro	Popolazione	Forza Finanziaria	Distanza	Strutture balneari	Allievi (SE)	Pernottamenti	Somma	Quota %	Importo teorico	Importo massimo arrotondato 2009-2014	Importo	Azioni
Fattore di ponderazione	1.5	0.5	1	1	1	1	1					
Comune									CHF	CHF	CHF	kCHF
Avegno Gordevio	4.269	1.143	2.437	2.985	4.723	2.983	18.540	3.090%	CHF 16'685.92	CHF 16'700.00	17'300	195
Brione s/Minusio	1.630	0.650	1.064	1.140	0.981	3.951	9.416	1.569%	CHF 8'474.53	CHF 8'500.00	10'500	85
Brissago	5.995	2.195	1.711	0.000	2.346	15.494	27.741	4.624%	CHF 24'967.20	CHF 25'000.00	27'400	300
Cugnasco Gerra	8.702	2.583	2.484	6.086	10.029	3.724	33.608	5.601%	CHF 30'247.20	CHF 30'200.00	21'900	170
Gordola	13.508	4.429	7.712	9.447	13.434	2.628	51.158	8.526%	CHF 46'042.50	CHF 46'000.00	36'000	150
Locarno	47.189	15.059	38.487	33.001	30.363	21.343	185.443	30.907%	CHF 166'898.29	Senza limite mass.	174'600	3420
Losone	19.122	6.718	15.596	13.373	17.666	5.020	77.494	12.916%	CHF 69'744.70	CHF 69'700.00	74'300	975
Maggia	7.406	1.840	0.604	5.179	5.245	5.248	25.521	4.254%	CHF 22'968.91	CHF 23'000.00	16'700	240
Minusio	21.490	8.001	15.775	15.029	0.000	16.336	76.632	12.772%	CHF 68'968.41	CHF 68'200	68'200	700
Muralto	8.477	3.109	6.914	5.928	4.232	8.187	36.848	6.141%	CHF 33'163.50	CHF 33'200.00	36'900	455
Orselina	2.513	0.999	1.844	1.757	1.227	6.467	14.807	2.468%	CHF 13'326.17	CHF 13'300.00	14'700	135
Ronco s/Ascona	2.023	0.958	0.990	0.707	0.859	6.339	11.877	1.980%	CHF 10'689.48	CHF 10'700.00	12'800	125
Terre di Pedemonte	7.676	2.316	4.382	5.368	8.894	2.279	30.915	5.152%	CHF 27'823.19	CHF 27'800.00	28'700	375
Totali	150.000	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000	600.000	100.000%	CHF 540'000.00	CHF 373'100.00	540'000	7325

Tabelle di calcolo della popolazione e della forza finanziaria

Tabella di calcolo della popolazione (dati al 31.12.2011)

Fattore di ponderazione			1.5
Comune	Quantità	% Incidenza	
Avegno Gordevio	1'422	2.846%	4.269
Brione s/Minusio	543	1.087%	1.630
Brissago	1'997	3.996%	5.995
Cugnasco Gerra	2'899	5.802%	8.702
Gordola	4'500	9.006%	13.508
Locarno	15'720	31.460%	47.189
Losone	6'370	12.748%	19.122
Maggia	2'467	4.937%	7.406
Minusio	7'159	14.327%	21.490
Muralto	2'824	5.652%	8.477
Orselina	837	1.675%	2.513
Ronco s/Ascona	674	1.349%	2.023
Terre di Pedemonte	2'557	5.117%	7.676
Totali	49'969	100.000%	150.000

Fonte dei dati: Cantone

Tabella di calcolo della forza finanziaria (dati 2011/2012)

Fattore di ponderazione					0.5
Comune	IFF	% Pop.	Coefficiente	% Coeff.	Incidenza
Avegno Gordevio	70.82	2.846%	201.537	2.287%	1.143
Brione s/Minusio	105.41	1.087%	114.546	1.300%	0.650
Brissago	96.81	3.996%	386.899	4.390%	2.195
Cugnasco Gerra	78.47	5.802%	455.251	5.165%	2.583
Gordola	86.70	9.006%	780.784	8.858%	4.429
Locarno	84.38	31.460%	2654.553	30.117%	15.059
Losone	92.90	12.748%	1184.280	13.436%	6.718
Maggia	65.69	4.937%	324.316	3.680%	1.840
Minusio	98.45	14.327%	1410.482	16.003%	8.001
Muralto	96.98	5.652%	548.083	6.218%	3.109
Orselina	105.16	1.675%	176.147	1.998%	0.999
Ronco s/Ascona	125.25	1.349%	168.942	1.917%	0.958
Terre di Pedemonte	79.77	5.117%	408.197	4.631%	2.316
Totali	1'186.79	100.000%	8814.017	100.000%	50.000

Fonte dei dati: Cantone

Tabelle di calcolo della distanza e delle strutture balneari

Tabella di calcolo della distanza

Fattore di ponderazione						1.0
Comune	Distanza (Km)	C. Distanza	% Pop	Coefficiente	% Coeff.	Incidenza
Avegno Gordevio	8	70	2.846%	199.204	2.437%	2.437
Brione s/Minusio	5	80	1.087%	86.934	1.064%	1.064
Brissago	11	35	3.996%	139.877	1.711%	1.711
Cugnasco Gerra	12	35	5.802%	203.056	2.484%	2.484
Gordola	8	70	9.006%	630.391	7.712%	7.712
Locarno	0	100	31.460%	3'145.950	38.487%	38.487
Losone	2	100	12.748%	1'274.790	15.596%	15.596
Maggia	15	10	4.937%	49.371	0.604%	0.604
Minusio	3	90	14.327%	1'289.419	15.775%	15.775
Muralto	1	100	5.652%	565.150	6.914%	6.914
Orselina	4	90	1.675%	150.753	1.844%	1.844
Ronco s/Ascona	9	60	1.349%	80.930	0.990%	0.990
Terre di Pedemonte	7	70	5.117%	358.202	4.382%	4.382
Totale			100.000%	8'174.028	100.000%	100.000

Tabella conversione delle distanze

Distanza (Km)	C. Distanza
0-2 Km	100
3-4 Km	90
5-6 Km	80
7-8 Km	70
9-10 km	60
11-12 Km	35
13-14 Km	20
15-19 Km	10
>20 Km	0

Tabella di calcolo delle strutture balneari (stato 2003)

Fattore di ponderazione						1.0
Comune	Tipo struttura	C. struttura	% Pop	Coefficiente	% Coeff.	Incidenza
Avegno Gordevio	Senza struttura	100	2.846%	284.576	2.985%	2.985
Brione s/Minusio	Senza struttura	100	1.087%	108.667	1.140%	1.140
Brissago	Bagno pubblico strutturato	0	3.996%	0.000	0.000%	0.000
Cugnasco Gerra	Senza struttura	100	5.802%	580.160	6.086%	6.086
Gordola	Senza struttura	100	9.006%	900.558	9.447%	9.447
Locarno	Senza struttura	100	31.460%	3'145.950	33.001%	33.001
Losone	Senza struttura	100	12.748%	1'274.790	13.373%	13.373
Maggia	Senza struttura	100	4.937%	493.706	5.179%	5.179
Minusio	Senza struttura	100	14.327%	1'432.688	15.029%	15.029
Muralto	Senza struttura	100	5.652%	565.150	5.928%	5.928
Orselina	Senza struttura	100	1.675%	167.504	1.757%	1.757
Ronco s/Ascona	Bagno pubblico semplice	50	1.349%	67.442	0.707%	0.707
Terre di Pedemonte	Senza struttura	100	5.117%	511.717	5.368%	5.368
Totale			100.000%	9'532.910	100.000%	100.000

Tabella di conversione delle strutture

Tipo di struttura	C. Struttura
Senza struttura	100
Bagno pubblico semplice	50
Bagno pubblico strutturato	0

Tabelle di calcolo degli allievi e dei pernottamenti

Tabella di calcolo degli allievi di SE (dati del 2011/2012)

Fattore di ponderazione						1.0
Comune	Nr. allievi	Distanza (Km)	C. distanza	C. Strutture	Coefficiente	% Coeff. Incidenza
Avegno Gordevio	77	8	100	1	7'700	4.723%
Brione s/Minusio	16	5	100	1	1'600	0.981%
Brissago	51	11	75	1	3'825	2.346%
Cugnasco Gerra	218	12	75	1	16'350	10.029%
Gordola	219	8	100	1	21'900	13.434%
Locarno	495	0	100	1	49'500	30.363%
Losone	288	2	100	1	28'800	17.666%
Maggia	114	15	75	1	8'550	5.245%
Minusio	277	3	100	0	0	0.000%
Muralto	69	1	100	1	6'900	4.232%
Orselina	20	4	100	1	2'000	1.227%
Ronco s/Ascona	14	9	100	1	1'400	0.859%
Terre di Pedemonte	145	7	100	1	14'500	8.894%
Totali	2'003				163'025	100.000%

Fonte dei dati: Cancellerie Comunali

Tabella conversione delle distanze

Distanza (Km)	C. Distanza
da 0 km a 10 km	100
da 11 km a 20 km	75
oltre 20 km	50

Tabella di conversione delle strutture

Tipo di struttura	C. Struttura
Senza piscina scolastica	1
Con piscina scolastica coperta	0

Tabella di calcolo dei pernottamenti (dati 2011)

Fattore di ponderazione				1
Comune	Pernottamenti	%	Incidenza	
Avegno Gordevio	155'282	2.983%	2.983	
Brione s/Minusio	205'725	3.951%	3.951	
Brissago	806'686	15.494%	15.494	
Cugnasco Gerra	193'879	3.724%	3.724	
Gordola	136'836	2.628%	2.628	
Locarno	1'111'190	21.343%	21.343	
Losone	261'355	5.020%	5.020	
Maggia	273'233	5.248%	5.248	
Minusio	850'529	16.336%	16.336	
Muralto	426'245	8.187%	8.187	
Orselina	336'685	6.467%	6.467	
Ronco s/Ascona	330'043	6.339%	6.339	
Terre di Pedemonte	118'644	2.279%	2.279	
Totali	5'206'332	100.000%	100.000	

Fonte dei dati: ETLM, ETVM, ETV

LIDOLOCARNO

PIANO COMMERCIALE (Business Plan - B/P) 2013-22

CBR – Centro Balneare Regionale SA

Centro Balneare Regionale SA

Via Respini 11 / CP 545

6601 Locarno

Tel. +41 (0)91 759 90 00

info@lidoLocarno.ch

www.lidoLocarno.ch

COMUNE di BRIONE s/ MINUSIO
PRESO ATTO
Risoluzione municipale n° 126..... del

..... 10 marzo 2014

Indice

PREMESSA

1. L'AZIENDA

- 1.1. Contesto storico
 - 1.2. Obiettivo aziendale e linea direttrice
 - 1.3. Gli investimenti ed il loro finanziamento
 - 1.4. Organizzazione aziendale
 - 1.5. Risultati aziendali dall'apertura
- ### 2. SERVIZI
- 2.1. Prestazioni di mercato
 - 2.2. Tipologia dei servizi
 - 2.3. Utenti (effetti macroeconomici della struttura)
 - 2.4. Altri cespiti d'entrata

3. MERCATO

- 3.1. Panoramica del mercato
- 3.2. Posizionamento di CBR SA sul mercato
- 3.3. Evoluzione degli ingressi annui
- 3.4. Osservazione del mercato

4. CONCORRENZA

- 4.1. Competitori
- 4.2. Prodotti concorrenti

5. MARKETING

- 5.1. Segmentazione del mercato
- 5.2. Strategia di mercato / Prodotti
- 5.3. Politica dei prezzi
- 5.4. Distribuzione / Vendita
- 5.5. Pubblicità / PR
- 5.6. Obiettivi di fatturato in CHF 1'000

6. INFRASTRUTTURE

- 6.1. Impianti
- 6.2. Altre proprietà
- 6.3. Utilizzo
- 6.4. Controllo costi / collaborazioni
- 6.5. Sensibilità ambientale
- 6.6. Progetti d'investimento

7. UBICAZIONE / LOGISTICA

- 7.1. Domicilio
- 7.2. Logistica / amministrazione

8. MANAGEMENT / CONSULENZA

- 8.1. Consiglio d'amministrazione
- 8.2. Direzione aziendale
- 8.3. Consulenti esterni
- 8.4. Management tools

9. ANALISI DEI RISCHI

- 9.1. Rischi economici, tecnici e reputazionali
- 9.2. Controllo dei rischi

10. FINANZE

- 10.1. Quadro retrospettivo
- 10.2. Lavori previsti a breve e loro finanziamento
- 10.3. Ammortamenti economici, rimborsi monetari e accantonamenti
- 10.4. Conto economico / piano commerciale >2022 senza albergo
- 10.5. Potenziali ed auspicati ulteriori sviluppi
- 10.6. Conto economico / piano commerciale > 2022 con albergo
- 10.7. Bilancio al 31.12.2012

PREMESSA

Il presente rapporto del Consiglio di Amministrazione della Centro Balneare Regionale SA (CBR SA) intende offrire ai Comuni azionisti e convenzionati, in vista delle discussioni e degli approfondimenti per il rinnovo del patto parasociale, una visione sull'andamento e l'impatto economico del nuovo Lido di Locarno dopo 4 anni dall'apertura della sua parte pubblica e dopo 6 mesi dall'apertura del settore Wellness & SPA, realizzato e gestito da privati. Nelle varie valutazioni vien tenuto conto anche degli effetti del contratto firmato il 16 dicembre 2013 per la concessione della privativa di gestione della ristorazione sull'area del Lido ed il connesso completamento del ristorante nella parte centrale della struttura, che sarà accessibile anche ai non frequentatori delle strutture sportive, di svago e divertimento del centro. Più ampi dettagli si trovano nelle relazioni annuali del CdA e, per quanto riguarda la costruzione del Lido, nel rapporto della Commissione costruzione del giugno 2011, documenti in possesso dei Municipi.

Lo statuto della CBR – Centro Balneare Regionale SA ha per scopo la realizzazione, la gestione e l'amministrazione di un centro balneare regionale al Lido di Locarno.

La realizzazione del centro balneare regionale al Lido di Locarno (in seguito Lido o centro balneare) ha comportato inizialmente la costruzione di una struttura coperta con una piscina per nuotatori (25 m), una piscina principianti (16 m, con fondo mobile), una vasca per i più piccoli ed una vasca termale esterna con accesso dall'interno, nonché 4 scivoli, 2 facili e 2 più impegnativi. In corso d'opera il CdA ha poi deciso di demolire e rifare le piscine esterne, più precisamente quella olimpionica (50 m), quella per principianti e di svago e quella per bambini, mentre è stata mantenuta e risanata la piscina dei tuffi con il suo pregiato trampolino di 10 m.

La decisione di demolire e rifare le due piscine esterne è stata presa per il fatto che, trovandosi le piscine originali in uno stato ben peggiore di quanto inizialmente ipotizzato, il costo del risanamento sarebbe stato di poco inferiore a quello del rifacimento che, oltretutto, avrebbe permesso di aggiungere una buona isolazione verso il terreno (non presente nelle piscine vecchie) e, modificando leggermente la disposizione, di migliorare sensibilmente la funzionalità del Lido estivo.

La gestione, l'amministrazione e la politica dei prezzi del centro balneare regionale al Lido di Locarno devono, nel limite del possibile, tendere al pareggio dei conti tenendo in equa considerazione le legittime esigenze di tutta l'utenza, sia in particolare di quella locale e sportiva che di quella turistica e ricreativa, proponendo sempre un'offerta attrattiva.

Per il conseguimento dello scopo sociale, la società è autorizzata ad acquistare e gravare fondi in Svizzera per uso proprio, concedere e trasferire a terzi diritti reali e partecipare ad altre società.

La società non persegue scopo di lucro ed eventuali utili vanno reinvestiti nel centro balneare regionale al Lido di Locarno, essa è inoltre autorizzata ad esercitare, sia in Svizzera che all'estero, tutte le attività commerciali e finanziarie di altro genere che siano in relazione con lo scopo societario.

1. L'AZIENDA

1.1. Contesto storico

La società è stata costituita il 19 dicembre 2003 da 20 Comuni del Locarnese, ridotti nel frattempo a 13 per effetto delle aggregazioni, quale azienda di diritto privato ad azionariato totalmente pubblico.

Tra gli azionisti fondatori sussiste un patto sindacale del 27 maggio 2003 che regola i rapporti tra gli azionisti stessi in generale ed in particolare:

- la sottoscrizione, liberazione e conferimento del capitale sociale
- la trasferibilità delle azioni e dei buoni di partecipazione
- la copertura del disavanzo di gestione e
- le agevolazioni tariffarie per i domiciliati nei Comuni azionisti

Il Consiglio d'amministrazione è composto da 9 membri, eletti dall'Assemblea Generale su proposta dei Comuni azionisti con diritto di proporre candidati in base al § 7.3 dello Statuto.

Il capitale sociale sottoscritto, conferito e totalmente liberato ammonta a CHF 7'325'000.-, il capitale di partecipazione, interamente versato dal Comune di Locarno, ammonta invece a CHF 6'900'000.- di cui CHF 3'000'000.- in contanti e 3'900'000.- in natura (concessione alla società per 52 anni di un diritto di superficie per sé stante e permanente sulla parcella 1721 RFD Locarno di 41'321 mq).

1.2. Obiettivo aziendale e linea direttrice

L'obiettivo aziendale e la linea direttrice consistono, dopo la costruzione della stessa, nel mettere a disposizione e gestire una struttura balneare attrattiva e moderna che risponda alle aspettative di residenti ed ospiti di una destinazione turistica d'avanguardia. Tale è infatti il Locarnese, nella totalità dei Comuni che lo compongono, per i quali una moderna struttura balneare all'aperto e al coperto è da considerare come un irrinunciabile servizio pubblico.

1.3. Gli investimenti ed il loro finanziamento

Riassumiamo per sommi capi gli investimenti effettuati da CBR SA e i relativi finanziamenti (fonte: Rapporto finale della Commissione della costruzione giugno 2011) per le strutture previste dallo statuto, necessarie al raggiungimento degli scopi sociali (vedi "Premesse"):

Preventivo iniziale	29'000'000.-	
Maggiori costi	8'739'743.-	+ 30.1%
Costo finale	37'739'743.-	

Suddivisione dei maggiori costi:

A. Modifiche e migliorie durante lavori, decise dal CdA	5'456'000.-	+18.8%
B. Rincari per aumento costi delle materie prime	951'000.-	+ 3.3%
C. Imprevisti (quota lago e adeguamenti a nuove leggi)	733'000.-	+ 2.5%
Totale maggiori costi a carico di CBR	7'140'000.-	+24.6%

Maggiori costi non giustificati (coperti dal contratto di garanzia costi stipulato con il Pianificatore generale e quindi non assunti da CBR, ma dal Pianificatore stesso) **1'599'743.- + 5.5 %**

Va sottolineato che i maggiori costi per modifiche e migliorie durante i lavori (pos A. della tabella) sono stati decisi dal CdA per poter realizzare una struttura allo stato dell'arte, fortemente evoluta proprio nel periodo tra la prima progettazione dell'arch. Vannini, oggetto delle trattative tra i Comuni, e l'apertura della struttura balneare al pubblico il 24 ottobre 2009.

In questo periodo le aspettative dell'utenza nei confronti di un centro balneare aperto tutto l'anno sono lievitare in particolare nella richiesta di temperature dell'acqua sempre più elevate (almeno 24° per piscine interne ed esterne di rilassamento, oltre che soffioni, doccioni, idrogetti, fondi mobili per esercizi di interne ed esterne e 34° per piscine interne ed esterne di rilassamento, oltre che soffioni, doccioni, idrogetti, fondi mobili per esercizi di acquagym nonché scivoli sempre più "adrenalinici"). Inoltre come già accennato nella premessa, sono state rifatte due grandi piscine esterne, che in un primo momento si dovevano solo risanare, migliorando sensibilmente la funzionalità, l'efficienza energetica e la fruibilità del Lido estivo e permettendoci l'inserimento di ulteriori offerte come un fantasioso parco giochi per i piccioli.

Se, per risparmiare sui costi, non fossero stati decisi e realizzati tutti questi contenuti supplementari la struttura non avrebbe mai ottenuto l'importante successo che questi primi quattro anni d'esercizio hanno dimostrato, superando di gran lunga le previsioni dei piani aziendali iniziali, considerati all'inizio molto ambiziosi. Purtroppo ciò non ha però permesso, per il conseguente aumento dei costi dovuti a queste scelte ma anche a nuove imposizioni legali nella costruzione e nella gestione, di diminuire i previsti disavanzi d'esercizio che, verosimilmente, con una realizzazione meno attrattiva, sarebbero paradossalmente risultati addirittura maggiori.

La struttura non avrebbe così potuto rispondere alla richiesta di aumentare la qualità di vita della regione e quindi incrementarne la sua attrattiva residenziale, colmando un'indubbia lacuna nella sua offerta turistica, quella di un prodotto godibile anche in caso di brutto tempo e nella stagione fredda, anche con l'obiettivo di aumentarne la competitività turistica.

Riguardo ai contenuti non va infine dimenticato che, al posto dell'inizialmente previsto settore "wellness" inserito sopra le piscine, è stato possibile sottoscrivere, a lavori di costruzione ampiamente avanzati, un contratto di diritto di superficie con la maggiore azienda svizzera del settore, che nel frattempo ha realizzato per ca. CHF 26 mio, finanziandola totalmente in proprio, una completa struttura wellness e SPA (salus per aquam) di assoluto pregio, fortemente apprezzata dall'utenza sin dalla sua apertura e che ha ulteriormente incrementato il già notevole valore macroeconomico del complesso del Lido (leggi: elevato indotto per le aziende locali che l'hanno realizzato, indotto turistico e posti di lavoro dopo la sua apertura).

Con la sottoscrizione di questo contratto è stato possibile destinare gli spazi inizialmente previsti per il citato meno attrattivo settore "wellness" a favore di un moderno ed attrattivo settore "fitness", dotato delle migliori macchine attualmente sul mercato.

Il finanziamento è stato coperto da:

Capitale azionario	CHF	7'325'000.-
Capitale di partecipazione in contanti della Città di Locarno	CHF	3'000'000.-
Sussidi LIM, LTur e Sport-toto	CHF	7'290'000.-
Altri sussidi (Fond. per il turismo, Energie rinnovabili)	CHF	525'000.-
Prestiti LIM agevolati	CHF	8'850'000.-
Contributo fondo perso del Comune di Ascona	CHF	600'000.-
Ipoteca garantita da cartella ipotecaria di 12,5 mio sul diritto di superficie	CHF	10'149'743.-
Totale	CHF	37'739'743.-

All'ammontare dei finanziamenti di cui sopra vanno aggiunti CHF 4.5 Mio per la realizzazione della costruzione grezza del futuro ristorante, realizzata con il cantiere aperto per la fase II (Termali, Salini & SPA). I costi finanziari di questo ulteriore investimento, attualmente coperto da cartella ipotecaria, dal momento dell'apertura del ristorante non graveranno l'esercizio della società in quanto inclusi nell'ammontare del canone di diritto di superficie di II grado concluso con la società Lido - F&B SA di Locarno.

Non va infine dimenticato che l'investimento iniziale, oltre a indurre quello del ristorante (ca 7-8 mio di cui 4,5 anticipati da CBR), ha portato anche all'investimento per la costruzione della Termali, Salini & Spa di ca 26 mio sostenuto, senza alcun aiuto locale, dalla società immobiliare PSP Properties di Zurigo e la cui gestione, affidata alla società ASR, Aqua Spa Resorts SA di Sursee (che gestisce in Svizzera altri 5 complessi del genere), ipotizza un indotto di oltre 4 mio di CHF erogando salari in zona per ca 1,5 mio di CHF.

1.4. Organizzazione aziendale

L'azienda è diretta dal Direttore operativo (Christophe Pellandini) coadiuvato da una responsabile dell'amministrazione e delle risorse umane (Anastasia Benetollo), della balneazione (Irina Ugolkova), della ricezione (Simona Lauretta), della manutenzione (Fabio Bergamaschi) e da una responsabile delle pulizie (Joana Varanda) con le loro collaboratrici e collaboratori per un totale di 27 persone ad impiego fisso totale o in percentuale oltre il 50%. Va evidenziato che un solo collaboratore fisso è frontaliere, tutti gli altri sono domiciliati nella regione.

A sostegno della direzione operativa per la cura dei rapporti con gli azionisti pubblici e per preparare i progetti e seguirne la messa in atto, il CdA ha nominato un suo Delegato nella persona del sig. Gianbeato Vetterli.

L'amministratore delegato, il responsabile delle finanze all'interno del CdA Dr. Sandro Lanini ed il direttore operativo formano inoltre la Commissione Esecutiva (CE) che si occupa del controllo e della messa in atto dei progetti e delle strategie del CdA.

La contabilità è eseguita internamente dalla responsabile dell'amministrazione.

La società ha sede a Locarno all'indirizzo del centro balneare.

1.5. Risultati aziendali degli ultimi tre anni

Negli ultimi 3 anni la società ha conseguito i seguenti risultati di gestione:

	2011	2012	2013 **
Fatturato	3'985'878.-	4'045'424.-	4'985'000.-
Costi operativi	3'834'667.-	3'925'433.-	4'845'000.-
EBITDA	151'210.-	119'991.-	140'000.-
EBIT	33'441.-	-8'455.-	-
Ammortamenti	-873'350.-	-861'567.-	-
Disavanzo	-839'909.-	-870'022.-	-

** con gestione dello snack-bar da parte di CBR, cifre provvisorie

Nel 2011 e nel 2012, ed in base al preconsuntivo anche nel 2013, la società ha quindi realizzato un piccolo utile d'esercizio prima di interessi ed imposte (EBIT). La sua impostazione di servizio pubblico impedisce tuttavia di ottenere un utile d'esercizio che copra anche i necessari accantonamenti e gli ammortamenti, quantificabili in ca 8-900'000.- CHF/anno.

Ricordiamo che in Svizzera due soli centri balneari con offerte di servizio pubblico generano un risultato d'esercizio positivo prima degli ammortamenti: il nostro e il Centro balneare di Sciaffusa. Quest'ultimo può tuttavia contare su importanti sinergie, segnatamente nel campo dell'energia (grazie all'attigua pista del ghiaccio), sinergie di cui Lido Locarno non beneficia. Le statistiche dell'Associazione svizzera delle piscine pubbliche indicano che mediamente la copertura dei costi operativi si situa attorno al 75-80%. In Germania, paese dove il settore dei centri balneari è molto ben sviluppato, tali strutture coprono il 65-75% dei costi operativi.

Ciò nonostante l'obiettivo resta quello di coprire in futuro con il risultato d'esercizio, almeno parzialmente, anche gli ammortamenti. Tuttavia, almeno a medio termine, ciò non sarà possibile rispettando la nostra vocazione di "servizio pubblico", quindi, per non incorrere in problemi di liquidità, gli ammortamenti oltre che economicamente corretti dovranno sempre essere uguali o superiori ai rimborsi finanziari dei crediti aperti.

Non va inoltre dimenticato che sinora non sono stati ancora fatti accantonamenti per il rinnovo della struttura, sottoposta tuttavia a continua manutenzione, curata da un responsabile coadiuvato da 2 collaboratori. Dal 2014 in poi è comunque previsto di accantonare un importo annuo di almeno 100'000.- CHF, per non dover richiedere agli azionisti, a qualche anno, dei contributi supplementari a tale scopo.

L'incasso completo dei canoni di diritto di superficie dovrebbe permettere questi accantonamenti senza cadere in negativo a livello operativo.

Come ben visibile dallo specchietto il fatturato è progredito ogni anno per effetto dell'aumento degli ingressi (vedi § 3.3.). Questa evoluzione tenderà verosimilmente a stabilizzarsi su un livello che potrà ancora variare unicamente per effetto di modifiche dei prezzi d'entrata o per incassi supplementari per nuovi, al momento non previsti, investimenti nell'ambito balneare/fitness. Essa potrà invece progredire con l'incasso di nuovi canoni di diritto di superficie, in particolare nel caso della costruzione di un albergo sull'area di ca. 2-3000 mq ancora inutilizzata a nord-ovest della nostra parcella e, a più lungo termine, con i possibili incassi delle provvigioni parziali (provvigione a partire da un fatturato preventivamente fissate) convenute sul fatturato del gestore della ristorazione.

2. SERVIZI

2.1. Prestazioni di mercato

Il complesso del Lido Locarno offre all'utenza i seguenti servizi suddivisi in 4 settori:

1. Il settore pubblico del Lido, aperto il 24 ottobre 2009, è caratterizzato da un'ampia ed apprezzata offerta sportiva e di svago legata all'acqua, con corsi di nuoto a vari livelli e di ginnastica acquatica (acquagym) proposti dalla nostra società.
2. Il settore Fitness, aperto da fine aprile 2010, con due ampie sale e vari tipi di macchine e proposte di programmi e corsi.
3. Il settore Wellness & SPA, aperto il 6 luglio 2013, con una qualitativa offerta di saune e bagni vapore di vario tipo, un percorso Kneipp, piscine termali saline interne ed una esterna, nonché una completa offerta SPA. Questo settore è autonomo ed è stato realizzato dalla società PSP Proprietes di Zurigo in collaborazione con la società Aqua Spa Resorts di Sursee, che ne è anche il gestore.
4. Il settore della ristorazione, attualmente ancora limitato allo Snack-bar del Lido e alla sua terrazza estiva, nel corso del 2014 sarà completato con un ristorante da ca. 250 posti e una altrettanto ampia terrazza esterna sopraelevata. Anche questo settore sarà autonomo e verrà completato e gestito dalla società Lido – F&B di Locarno.

Pur con differenti gestioni verso il pubblico, il complesso appare come unità unica con l'impegno di tutti a collaborare e creare le migliori sinergie possibili, nell'interesse generale e delle singole società di gestione.

L'offerta globale del Lido di Locarno è uno dei principali tasselli della più ampia offerta di sport, svago e divertimento della regione Locarnese e risponde appieno alle strategie di marketing destinate a famiglie e a turisti "attivi" sviluppate e perseguite dal locale ente turistico.

2.2. Tipologia dei servizi

Come accennato, i servizi offerti non si limitano alla messa a disposizione delle singole strutture a costi differenziati secondo l'uso richiesto, ma si estendono all'organizzazione di corsi di nuoto, molto apprezzati, di vari tipi di ginnastica in acqua, di piccoli concorsi di divertimento acquatico fino all'offerta globale di tutti i servizi a costo forfettario.

Interessante per l'utenza in generale e per l'economia turistica della destinazione in particolare è il fatto che i servizi offerti sono meteo-indipendenti, sono godibili 365 giorni all'anno con qualsiasi tempo e colmano una lacuna della destinazione che sinora poteva offrire agli ospiti poco o nulla in caso di cattivo tempo, soprattutto invernale.

2.3. Utenti (effetti macroeconomici della struttura)

Il sistema di controllo delle entrate consente di suddividere i residenti nei Comuni azionisti o convenzionati, che beneficiano di tariffe preferenziali, dagli altri utenti.

Per quanto riguarda il Lido pubblico, la tabella sottostante riporta la suddivisione degli utenti tra residenti nei Comuni azionisti o convenzionati (che beneficiano di uno sconto medio di oltre il 25%), residenti nei Comuni del Locarnese e VM non azionisti (frequenze valutate ammettendo la stessa proporzione), residenti nel resto del Cantone (pure ammettendo la medesima frequenza per l'1% della popolazione) e, per deduzione dal totale, le entrate di turisti.

I domiciliati nei Comuni azionisti e convenzionati al 31.12.2012 erano **56'080**, quelli negli altri Comuni del Locarnese (senza le valli ma con Intragna/Golino) e della Media Vallemaggia (Cevio) **10'882** e quelli del resto del Cantone **269'981** (Totale Ct. TI 336'943, dato 2011).

	Totale ingressi	Ingressi corsi/scuole	Ingressi girelli	di cui da comuni az.	da Loc. non az.	da resto TI	Totale TI	% TI	% da fuori TI
2010	343'404	18'280	325'124	120'965	23'473	5'824	150'261	46.2	53.8
2011	377'619	26'053	351'566	96'104	18'684	4'627	119'379	34.0	66.0
2012	384'692	28'337	356'355	90'292	17'521	4'347	112'159	31.5	68.5
2013	392'969	30'088	362'881	94'338	18'306	4'542	117'185	32.3	67.7

La tabella attesta che mediamente 2/3 dei frequentatori del Lido sono turisti, in gran parte ospiti di campeggi, residenze secondarie e alberghi (soprattutto fino a 3 stelle). Già questo dato comprova l'impatto positivo del Lido sull'economia turistica di tutta la regione.

Interessante è poi rilevare come, in alcune giornate di cattivo tempo, in alta stagione turistica pasquale ed autunnale (durante le così dette "Kastenien-Ferien" = vacanze scolastiche in Svizzera Tedesca e Germania) la percentuale dei turisti presenti nella struttura arrivi e qualche volta superi la soglia dell'80%, come da seguente tabella:

Data	Tempo	entrate	da C. az.	da non az.	da resto Ct.	da fuori Ct.	% da fuori Ct.
23.04.2011	pioggia continua	1252	206	40	19	996	79.6
11.04.2012	pioggia continua	2029	352	68	19	1592	78.4
30.03.2013	pioggia continua	2201	307	59	19	1820	82.7
14.10.2011	pioggia continua	1290	223	43	19	1013	78.5
19.10.2011	pioggia continua	1455	214	41	19	1189	81.7
04.10.2012	pioggia continua	1450	203	39	19	1198	82.6
12.10.2012	pioggia continua	1364	192	37	19	1126	81.5
15.10.2012	pioggia continua	1499	235	45	19	1207	80.5
10.10.2013	pioggia continua	1726	211	41	19	1464	84.8

Tutte giornate in cui, senza il nuovo centro balneare, verosimilmente, molti avrebbero lasciato la destinazione per tornare al nord delle Alpi.

Sintomatiche sono poi le cifre estive rilevate sempre con il medesimo metodo:

Periodo	Meteo	Entrate	da C. azionisti	da non az.	da resto Ct.	da fuori Ct.	% da fuori Ct.
2011 luglio-agosto	bello-brutto	122'867	18'271	3'545	880	100'171	81.5
2012 luglio-agosto	Idem	122'581	15'414	2'991	742	103'434	84.4
2013 luglio-agosto	idem	126'642	16'336	3'170	786	106'350	84.0

Questi dati dimostrano senza ombra di dubbio che il nuovo Lido di Locarno svolge un ruolo fondamentale nell'offerta turistica della destinazione e rappresenta, nei giorni di brutto tempo, una proposta alternativa apprezzata e già divenuta indispensabile, contribuendo a prolungare il soggiorno degli ospiti nella nostra regione.

Il successo della nostra offerta dipende quindi dalla propensione degli indigeni e degli ospiti della regione Locarnese a recarsi per svago e rilassamento in un moderno centro balneare (da non confondere con le vecchie piscine sportive pubbliche) strategicamente posizionato per godersi senza ostacolo alcuno le bellezze territoriali circostanti, dal lago alle montagne.

Se finora i residenti e gli ospiti della destinazione intendevano la balneazione unicamente come attività estiva, grazie al Lido Locarno, ma anche al centro Spalsh e Spa di Rivera, si sta formando quanto da tempo avviene a Nord delle Alpi, cioè una nuova cultura balneare estesa su tutto l'arco dell'anno; in questo senso si intravede ancora un ampio margine di miglioramento perché statisticamente ca. il 30 % della popolazione locale è da considerare potenzialmente "acquatico" mentre al momento, secondo i nostri rilevamenti, dalla regione arrivano appena circa il 20% di domiciliati.

È riconosciuto che la consulenza ed il prezzo giocano un ruolo fondamentale nella motivazione del potenziale visitatore. In questo senso per promuovere la nostra offerta possiamo e dobbiamo poter contare sull'aiuto degli Info-point turistici, su particolari accordi tariffari con altri attori (Railaway, Ticino Discovery Card, Locarno All-inclusive, ecc), sugli albergatori della destinazione ed in generale sulla popolazione locale.

In visione macroeconomica, oltre che per le implicazioni economiche dell'investimento, degli stipendi pagati ai dipendenti e degli incassi indotti da fuori zona, la presenza di una struttura moderna come il complesso del Lido di Locarno è senza dubbio un fattore di aumento della qualità di vita e contribuisce a rendere più attrattiva la regione.

2.4 Altri cespiti d'entrata

La società dispone di altri cespiti d'entrata nei canoni di affitto e di diritto di superficie sinora concessi agli investitori del settore fitness (PSP Properties, Zurigo) e ristorazione (Lido – F&B, Locarno). Si spera che in futuro si possano aggiungere anche i canoni per la concessione di un diritto di superficie per la costruzione e gestione di un albergo e di eventuali altre attività ancora da definire.

3. MERCATO

3.1. Panoramica del mercato

Il nostro potenziale mercato va diviso in domiciliati nei Comuni azionisti, residenti nelle case e negli appartamenti secondari e turisti da fuori Cantone.

L'esperienza dei primi 4 anni indica, come esposto al cap. 2, che i domiciliati che al momento usufruiscono del Lido Locarno rappresentano circa 1/3 delle entrate annuali. Dopo una punta iniziale dovuta anche alla curiosità ed un susseguente calo, la frequenza dei domiciliati è ora in leggero ma continuo aumento, segno verosimile dello sviluppo di quella nuova cultura balneare di svago e rilassamento accennata al § 2.3.

3.2. Posizionamento di CBR SA sul mercato

Lido Locarno, nel suo complesso, è nella regione locarnese l'unica struttura balneare pubblica che offre divertimento acquatico, rilassamento e trattamenti di wellness sull'arco di tutto l'anno. Il proprio settore fitness si trova invece ad operare in un mercato assai ampio e variegato.

Per quanto concerne i residenti interessati alla balneazione il nostro posizionamento sul mercato nei mesi invernali è quindi, per tutti i tipi di utenti, salvo quelli sportivi di competizione per i quali abbiamo stipulato un accordo di trasferimento al Centro Sportivo Nazionale di Tenero, di assoluta preminenza. Secondo i nostri rilevamenti, come già accennato, attualmente tuttavia solo circa il 20% della popolazione frequenta il Lido, contro una media consolidata del 30% in luoghi dove simili strutture sono conosciute ed in attività da più lungo tempo (Nord delle Alpi, Germania, Austria) e dove la "cultura balneare" è già estesa su tutto l'arco dell'anno. In Ticino, nell'accezione della popolazione, la balneazione di svago era finora riservata ai mesi estivi, anche perché mancavano strutture adeguate ed attrattive per il resto dell'anno.

Nei mesi estivi invece la nostra struttura è apprezzata in particolar modo dalle famiglie con bambini e ragazzi che possono godere di molti giochi e divertimenti presenti ed usufruire di un controllo di sicurezza, anche a lago, che fiumi o laghi al di fuori dei lidi ufficiali non possono offrire.

Nel settore fitness, nel quale vi è un mercato maturo con molte altre offerte valide o meno nella regione, anche grazie alla straordinaria ubicazione della nostra palestra, abbiamo sin dall'inizio potuto registrare un ragguardevole successo che, per la ristretta disponibilità di spazi, non ci permette più una grande evoluzione, l'obiettivo rimane quello di consolidare nel tempo la posizione.

Per quanto concerne i turisti, la destinazione Locarno e valli accoglie annualmente, prevalentemente da aprile ad ottobre, da 1.5 a 2 mio di turisti che generano ca 6.5 mio di pernottamenti (alberghi, residenze secondarie, case di vacanza, ostelli, campeggi, ecc). Far giungere la gente nella destinazione è fondamentalmente compito degli enti turistici locali (ET Ascona-Locarno e Tenero) e cantonale (Ticino Turismo). Compito della nostra società è invece quello di far giungere al Lido il maggior numero possibile degli ospiti che nel corso dell'anno soggiornano da noi. Al momento questa percentuale è quantificabile in ca il 15% per quanto concerne il Lido pubblico e raggiunge verosimilmente il 20-25% da quando è attivo anche il "Wellness" della Termali, Salini & Spa.

3.3 Evoluzione degli ingressi annui

Ricordiamo che il piano commerciale iniziale prevedeva per il primo anno d'esercizio 250'000 ingressi e 270'000 per il quinto anno. In realtà sin dal primo anno gli ingressi hanno superato queste previsioni di ca 100'000 unità, come mostra la seguente tabella, che contiene anche le previsioni alla base del piano finanziario di cui al cap. 6:

anno	2010	2011	2012	2013	2014e	2015e	2016e	2017e	2018e	2019e	2020e	2021e	2022e
ingressi	343'404	377'619	384'692	392'969	380'000	380'000	380'00	385'000	385'000	385'000	390'000	390'000	390'000

Note: - le cifre si riferiscono solo alla parte pubblica (CBR SA, senza Termali, Salini & Spa) e sono comprensive anche degli ingressi di scuole e corsi vari che accedono da entrate sprovviste di conteggio elettronico.

- e = valori stimati

3.4. Osservazione del mercato

La società segue ovviamente con la massima attenzione l'evoluzione del mercato.

Per quanto concerne il mercato estivo (turisti giunti nella destinazione) esso dipende in larga misura dalle nostre promozioni, dalla nostra pubblicità sui vari canali e dai consigli dati ai turisti dagli Info-point degli enti turistici, dagli albergatori ed ultimamente anche dai vari social network come moderni passaparola (Tripadvisor, Facebook, ecc.) nonché dai prezzi d'accesso.

Visto che il nostro mercato è prevalentemente formato da turisti svizzeri sarà sempre più importante proporre le nostre offerte su questi mercati in combinazione, se possibile, di proposte con trasferimento in Ticino con mezzi pubblici.

A questo proposito l'apertura di Alptransit e le possibili collaborazioni con FFS/Railway appaiono sempre più necessarie ed interessanti.

Intravediamo ulteriori possibilità anche nella collaborazione con altri attori turistici della destinazione per comporre pacchetti di offerte a prezzi fissi, sempre più richiesti, soprattutto dalle famiglie, per poter prevedere in anticipo il costo delle vacanze con tutte le possibili attività e visite nella destinazione.

Per altri mercati seguiamo con attenzione soprattutto quello italiano, che al momento langue per i noti motivi economici, ma una cui fascia di popolazione apprezza particolarmente il tipo di servizi offerti da Lido Locarno nel suo complesso. Non appena questo mercato dovesse riprendersi dall'attuale profonda crisi ci faremo trovare pronti ad usufruirne.

4. CONCORRENZA

4.1. Competitori

I nostri competitori sono in generale tutte le offerte turistiche della zona, dalle escursioni sulle montagne e nelle valli vicine, ai viaggi in battello verso le Isole del Lago Maggiore, alla visita al grande Parco divertimenti del Tamaro (montagna e balneazione), mentre restiamo piuttosto complementari con la Falconeria, il Bagno pubblico di Locarno (Lanca) ed il Lido di Ascona.

Essendo tutti questi competitori più o meno fortemente meteo-dipendenti Lido Locarno ha il grande pregio di poter soddisfare l'utenza con qualsiasi tempo. Dalla stagione invernale (settembre-aprile) a quella estiva (maggio-agosto) si inverte unicamente l'effetto provocato dal cattivo tempo che, in estate, tende a ridurre l'afflusso mentre in inverno tende ad aumentarlo.

Nel settore fitness i competitori sono le diverse palestre private presenti nel territorio nonché i numerosi corsi organizzati dalle società sportive di ogni genere.

4.2. Prodotti concorrenti

Negli 8 mesi da considerare invernali (settembre - aprile) l'unica concorrenza con un afflusso simile si trova al di fuori della destinazione, a Rivera (Spash & Spa Tamaro). Nei mesi considerati estivi (maggio-agosto), di grande flusso turistico, la struttura sottostà invece alla concorrenza dei fiumi e del Lago Maggiore, quest'ultimo con varie altre offerte di piscina-lido-spiaggia in diversi Comuni rivieraschi. Lido Locarno rimane comunque l'offerta più completa e soprattutto non meteo-dipendente, l'unica godibile anche in giornate piovose, potendo disporre di piscine e scivoli coperti nonché di piscine esterne riscaldate, quella termale fino a 34°.

Esistono inoltre prodotti concorrenti combinati come quello estivo di divertimento balneazione/montagna del Tamaro a cui possiamo contrapporre tutto l'anno, in collaborazione con Cardada, un'immersione nella natura lago/montagna particolarmente adatta a famiglie, sportivi ed anziani.

Nel campo delle offerte Railway tutti i prodotti ticinesi sono in competizione l'uno con l'altro e quindi in qualche modo concorrenti. Finora i visitatori attratti da questa piattaforma (tra l'altro assai costosa per noi per la partecipazione ai costi di promozione) sono una minima percentuale del totale dei nostri visitatori, ma rappresentano circa il 20% dei visitatori che raggiungono il Ticino nell'ambito di questo programma.

Nel settore fitness i prodotti concorrenti sono i molteplici abbonamenti da una settimana fino ad un anno offerti per l'accesso alle palestre private od i corsi per adulti offerti dal Cantone, da scuole quali la scuola Migros o da istituzioni sociali quali ATTE o Pro Senectute.

5. MARKETING

5.1. Segmentazione del mercato

Segmenti di clientela:

ESTATE (maggio-agosto = ca 50% delle entrate annue): i potenziali clienti sono la grande parte di tutte le fasce della popolazione alla ricerca di refrigerio in acqua, con le seguenti priorità:

- 1: residenti e turisti locali
- 2: residenti e turisti di altre destinazioni ticinesi
- 3: turisti di giornata su varie piattaforme (es. Railway, auto propria, bus)

INVERNO (settembre-aprile): i potenziali clienti sono statisticamente il 30% al massimo della popolazione locale e dei turisti attratti dal benessere che ottengono dall'immersione e dalle attività in acqua, con le seguenti priorità:

- 1: residenti e utenti o proprietari di residenze secondarie nella destinazione
- 2: turisti di giornata dal Cantone o da fuori Cantone su varie piattaforme (es. Railway, auto propria, bus)

Regioni di mercato:

- Priorità 1: Svizzera tedesca
Priorità 2: Ticino, Germania del Sud (Baden-Württemberg/Baviera)
Priorità 3: Italia del nord, Alsazia (F) e Vorarlberg (A) e Svizzera romanda

5.2. Strategia mercato / Prodotti

Va anzitutto specificato che il marketing della CBR SA si concentra in particolare sulla sensibilizzazione dei residenti, dei turisti che hanno raggiunto la destinazione e dei residenti nel resto del Cantone, a visitare il Lido di Locarno. Il compito di far giungere i turisti in Ticino compete invece a Ticino Turismo in collaborazione con gli Enti Turistici Locali, le future OTR, Organizzazioni Turistiche Locali). Lido Locarno è per loro un tassello (importante) dell'offerta e partecipa, con le altre offerte turistiche cantonali, a consolidare l'attrattiva del Locarnese e di tutto il Ticino.

Per mantenere ed aumentare l'affluenza, l'offerta di Lido Locarno è e sarà continuamente adeguata allo stato delle più avanzate aspettative della clientela. Essa viene resa interessante con attività varie legate all'acqua e costantemente promossa sui canali più adeguati quali cartelloni stradali, maxi-poster, newsletter, social-networks, presenza nei centri d'informazione degli enti turistici locali e cantonali e sui loro siti internet più importanti, nonché azioni nei centri d'accoglienza quali alberghi, ostelli, campeggi ed in luoghi di adattamento del pubblico quali feste popolari o centri commerciali, con azioni mirate ai vari gruppi di utilizzatori (famiglie, sportivi, amanti della buona cucina, ecc).

Ai residenti, non ancora abituati ad un'offerta di questo genere, è invece importante far conoscere il più possibile la struttura per poterla apprezzare e ritornarci regolarmente. Per questo continueranno anche in futuro le nostre campagne di sensibilizzazione, con giornate delle porte aperte e promozioni varie per singoli e famiglie sia per l'offerta balneare che per quella del settore fitness.

Per quanto concerne il settore fitness, in cui operiamo in concorrenza con società od istituzioni private, intendiamo perseguire una promozione leggera per non interferire più di tanto, come azienda ad azionariato pubblico, in un mercato privato già assai maturo. Non da ultimo perché, soprattutto nelle ore di punta, riscontriamo già ora un'affluenza che, se ulteriormente aumentata, potrebbe creare malcontento tra gli utenti.

5.3. Politica dei prezzi

Sin dall'inizio i prezzi sono stati determinati in un'ottica anzitutto di servizio pubblico rivolto sia ai residenti che alla destinazione turistica, prestando comunque attenzione alla maggiore copertura possibile dei costi, ma anche ad aspetti sociali favorendo giovani, famiglie, ecc.

Come già accennato, senza un finanziamento trasversale da entrate di altro genere, nessun impianto balneare di servizio pubblico, in Svizzera o nei paesi circostanti, riesce a coprire i propri costi, né quelli meramente operativi, né tantomeno quelli dovuti agli ammortamenti.

Ciò premesso, per mantenere attrattiva la visita al Lido di Locarno i prezzi sono stabiliti al limite inferiore del mercato di riferimento per simili strutture, tenendo ovviamente in considerazione anche la tipologia dell'offerta.

Per migliorare l'affluenza nei mesi invernali vengono inoltre proposte varie promozioni speciali (singole od in pacchetti).

Per i residenti nei Comuni azionisti e/o che garantiscono la copertura del disavanzo i prezzi, oltre che contenuti in funzione di servizio pubblico, sono ulteriormente abbassati per effetto della componente sociale voluta dai Comuni e statuita nel già citato relativo patto sindacale, come da seguente tabella dei principali prezzi:

	non domiciliati fino 31.12.2013	Non domiciliati dall'1.1.2014	Domiciliati invariato dall'1.1.2014	Differenza CHF	%
Entrata adulti singola	12.-	13.-	9.-	4.-	-30
Entrata adulti con scivoli	17.-	18.-	14.-	4.-	-22
Entrata ragazzi singola	6.50	7.-	5.-	2.-	-28
Entrata ragazzi con scivoli	10.50	11.-	9.-	2.-	-18
Entrata famiglia 1 *	22.50	25.-	17.10	7.90	-31
Entrata famiglia 2 **	33.30	37.-	25.20	11.80	-31
10 entrate adulti	108.-	117.-	81.-	36.-	-30
10 entrate con scivoli	153.-	162.-	126.-	36.-	-17
10 entrate ragazzi	58.50	63.-	45.-	18.-	-28
10 entrate ragazzi con scivoli	94.50	99.-	81.-	19.-	-18
Abo 4 mesi adulti balneazione	365.-	365.-	275.-	90.-	-24
Abo 1 anno adulti balneazione	880.-	880.-	665.-	215.-	-24
Abo 1 anno balneazione + fitness	1380.-	1380.-	1218.-	162.-	-11

Note: * 1 genitore + tutti i figli ** 2 genitori + tutti i figli

5.4. Distribuzione / Vendita

Coerentemente con la strategia di mercato esposta al pto. 5.2, oltre alla vendita diretta dei nostri servizi al Lido, intendiamo coinvolgere sempre più, nella distribuzione e nella vendita, anche gli sportelli d'informazione degli enti turistici locali, gli albergatori ed i gestori di campeggi, nonché spingere la vendita sul web, tramite una piattaforma propria od ospitati da altre (es. Railaway, ETLM)

5.5. Pubblicità / PR

Pubblicità e relazioni pubbliche verranno condotte come sinora in modo mirato tramite flyers, mailing degli stessi, affissioni, giornali, riviste e newsletters nonché contatti personali con gestori di strutture d'accoglienza quali alberghi, ostelli, campeggi e appartamenti di vacanza oltre che con associazioni sportive, tour-operators, ecc.

5.6. Obiettivi di fatturato in CHF 1'000

a) Previsione in base alla proiezione dei risultati sinora realizzati e agli accordi di Diritti di superficie sinora conclusi:

Servizio	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ricavi esercizio	3'753	4'744	4'040	4'074	4'109	4'144	4'179	4'215	4'252	4'289	4'327
Ricavi affitti	291	240	524	680	680	680	680	680	693	693	693
Totale	4'044	4'984	4'564	4'754	4'789	4'824	4'859	4'895	4'945	4'982	5'020

Per precisazioni sulle cifre vedere il § 10.4

b) Previsione come a) con l'aggiunta, dal 2018, del canone di DS di II grado per un albergo:

Servizio	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ricavi esercizio	3'753	4'744	4'040	4'074	4'109	4'144	4'179	4'215	4'252	4'289	4'327
Ricavi affitti	291	240	524	680	830	830	980	980	993	993	993
Totale	4'044	4'984	4'564	4'754	4'939	4'974	5'159	5'195	5'245	5'282	5'320

Per precisazioni sulle cifre veder il § 10.5

6. INFRASTRUTTURE

6.1 Impianti

CBR SA è concessionaria di un diritto di superficie di I grado sulla parcella base nr. 1721 RFD Locarno, di 41'321 mq in riva al lago, fino al 18 dicembre 2055.

Il centro balneare è composto dalla moderna struttura architettonica in carpenteria metallica e vetro che contiene le piscine coperte e che valorizza al massimo la sua pregiata posizione a lago. Al lato sud del corpo principale è attaccata la torre di accesso alla partenza dei 4 scivoli di varia lunghezza e caratteristiche, dalla parte opposta (verso nord) vi è il ristorante, che verrà completato entro fine 2014. Contiguo a questo vi è la moderna struttura di wellness e Spa che, con il ristorante, rappresenta il prolungamento lineare verso nord dell'immobile principale. La Spa è stata realizzata ed il ristorante verrà completato da 2 investitori privati a cui CBR SA, con il consenso della Città, ha concesso lo spazio in diritto di superficie di II grado.

Nell'immobile principale sono sistemate: una vasca per nuotatori di 25x12 mt, una piscina di svago di 16x12 mt, parzialmente con fondo mobile per le esigenze di istruzione e corsi vari, una piccola vasca per bambini e l'entrata alla piscina termale esterna, dotata di lettini sommersi con soffioni, altri soffioni indipendenti, doccioni ed idrogetti vari. Tra gli spogliatoi e le piscine si trova inoltre un piccolo snack-bar, accessibile sia dall'esterno che dalle piscine ed al primo piano la palestra fitness con le sue molteplici macchine.

6.2 Altre proprietà

Il Lido esterno, aperto da maggio a settembre, è invece costituito da una piscina olimpionica di 50 x 15 mt, da una piscina con trampolino tuffi con piattaforme a 1, 3, 5 e 10 mt d'altezza, da una piscina di svago ellittica, una piscina e un parco giochi per i più piccoli, un campo da beach volley oltre alla pregiata spiaggia con trampolino a lago ed un vasto prato (ca. 10'000 mq usufruibili). Vi è inoltre una terrazza servita dallo snack-bar.

6.3. Utilizzo

Lido Locarno è una struttura aperta tutto l'anno, con differenti utilizzi nella stagione estiva ed in quella invernale. In particolare nella stagione invernale rimangono inutilizzate le vasche esterne ad eccezione di quella termale, molto apprezzata

La stagione principale è quella estiva (maggio-agosto) durante la quale sono fruibili tutte le varie possibilità di svago, divertimento e nuoto del centro.

Negli orari d'apertura gli spazi acqua e le infrastrutture in genere sono costantemente custoditi dal personale della CBR SA debitamente formato per garantire la sicurezza e per primi interventi in caso di necessità.

6.4. Controllo costi/collaborazioni

La direzione operativa e la commissione esecutiva, istituita dal CdA, sono continuamente attenti ad un severo controllo dei costi. Nel limite del possibile vengono sempre ricercate anche sinergie con altri attori del settore, sia nel campo tecnico che della promozione.

6.5. Sensibilità ambientale

Direzione e collaboratori sono sensibilizzati al massimo rispetto ambientale come pure alla manutenzione e regolazione degli impianti, con in particolare la massima attenzione al risparmio energetico.

6.6. Impianti

Nel corso dell'anno, con il completamento del ristorante, della sua grande terrazza a lago ed al rifacimento dello snack-bar da parte del futuro gestore di tutta la ristorazione sull'areale del Lido, è previsto lo spostamento degli spogliatoi del personale nel piano interrato. Ciò consentirà di spostare in questi spazi gli uffici dell'amministrazione, liberando i locali oggi occupati per il precedentemente previsto reparto di fisioterapia.

È pure previsto il rifacimento in garanzia, con alcune migliorie a nostro carico, degli spogliatoi del pubblico.

7. UBICAZIONE / LOGISTICA

7.1. Domicilio

Tutti gli spazi necessari per l'attività dell'impresa sono ubicati in via Respini 11 a Locarno e sono di proprietà, in diritto di superficie scadente nel dicembre 2055, della CBR SA.

Le superfici utilizzate dagli altri partner attivi sull'areale del Lido sono regolate da contratti di affitto e/o diritto di superficie con diverse servitù reciproche atte a garantire la massima semplicità ed efficienza nell'impiego degli spazi.

7.2. Logistica / amministrazione

Le risorse personali sono costantemente adeguate alla stagionalità ed alle necessità dell'esercizio, nonché alle necessità dei lavori di manutenzione interni ed esterni alla struttura.

Amministrazione, risorse umane e contabilità sono svolte internamente e seguite da una responsabile che risponde direttamente alla direzione.

Quale controllo d'accesso è stato installato un sistema Scheidt & Bachmann, molto diffuso in strutture balneari analoghe, in particolare in Germania.

La struttura informatica attualmente utilizzata è sufficiente per garantire l'operatività dell'azienda nei prossimi anni.

8. MANAGEMENT / CONSULENZA

8.1. Consiglio d'amministrazione (CdA)

Il CdA, responsabile per la supervisione aziendale secondo i disposti dell'art 716, 717 e seguenti del CO e della strategia di sviluppo, è attualmente così composto:

Presidente	Ing. Luca Pohl	(rappresentante dei Comuni di Orselina, Brione s/M, Ronco s/A e Cugnasco-Gerra)
AD, membro del CdA e della CE	Gianbeato Vetterli	(rappresentante del Comune di Locarno)
RF, membro del CdA e della CE	Dr. Sandro Lanini	(rappresentante dei Comuni di Minusio e Gordola)
Segretario del CdA	Avv. Marco Garbani	(rappresentante dei Comuni di Terre di Pedemonte, Avegno-Gordevio e Maggia)
Membro del CdA	Ing. Loretta Canonica	(rappresentante del Comune di Locarno)
Membro del CdA	Ing. Francesco Gilardi	(rappresentante del Comune di Locarno)
Membro del CdA	Claudio Jelmoni	(rappresentante dei Comuni di Brissago e Muralto)
Membro del CdA	Ing. Stanislaw Pawlowski	(rappresentante del Comune di Losone)
Membro del CdA	Fabio Sartori	(rappresentante del Comune di Locarno)

AD = Amministratore Delegato
CE = Commissione Esecutiva
RF = Responsabile Finanze

8.2. Direzione aziendale

Direttore operativo (DO) e membro della CE
Christophe Pellandini

8.3. Consulenti esterni

L'ufficio di revisione competente è attualmente la Fiduciaria Gaggioni SA di Muralto.
Per questioni specifiche, se del caso, ci si avvale della consulenza di specialisti.

8.4 Management tools

Per il controllo dello sviluppo degli affari aziendali la CE dispone semestralmente di un bilancio intermedio e ad ogni sua riunione di un rapporto della direzione operativa.

L'amministratore delegato prepara i temi e riferisce al CdA ad ogni sua riunione.

9. ANALISI DEI RISCHI

9.1. Rischi economici (E), reputazionali (R) e tecnici (T)

Dall'analisi e mappatura dei rischi sono risultati i seguenti principali rischi e pericoli delle 3 categorie:

- attrattiva in calo della destinazione turistica o per cambiamento generazionale delle abitudini, mancanza della massa critica (E)
- attrattiva in calo per mancato rinnovamento dell'offerta alle aspettative dell'utenza (E)
- prezzi troppo alti (utenza scontenta), troppo bassi (mancanza di redditività) (E)
- danneggiamenti intenzionali od involontari della struttura (vetrate) (E)
- diminuzione dell'economicità per l'aumento dei costi e/o la diminuzione dei ricavi (E)
- moneta locale troppo forte con ulteriore perdita di clientela straniera (E)
- mancati od insufficienti controlli e manutenzioni (T)
- infortuni all'utenza (R)
- pulizia superficiale e negligente della struttura (R)
- interventi di salvataggio poco professionali in caso di incidente di qualsiasi genere (R)
- danni della natura con inondazioni straordinarie (centenarie o millenarie), cadute alberi sulla struttura (E/T)
- mancati pagamenti dei partner vari (E/R)
- influenze politiche indesiderate (E/R)
- cattiva reputazione per difetti tecnici o cattiva accoglienza degli utenti (E/R)
- non ossequio di prescrizioni, false manipolazioni o disfunzioni del sistema di controllo dell'acqua o dell'aria (E/T/R)
- uso improprio, danneggiamento intenzionale o disfunzione tecnica degli scivoli, degli apparecchi fitness o degli accessi (E/T/R)
- errori di manipolazione del materiale con conseguente inquinamento ambientale (E/T/R)

9.2. Controllo dei rischi

Per la diminuzione dei rischi, in particolare di quelli tecnici e reputazionali, è in atto da sempre la formazione continua del personale secondo programmi prestabiliti.

La società si è inoltre dotata di un Sistema di Controllo Interno (SCI) per monitorare i rischi sulla base di tabelle di mappatura dei rischi che vengono riviste almeno una volta all'anno.

Il SCI prevede un breve rapporto dell'AD sulla verifica dei rischi alle riunioni del CdA.

10. FINANZE

10.1. Quadro retrospettivo

L'esercizio 2012, l'ultimo revisionato, si è chiuso con un giro d'affari netto di CHF 4,054 milioni di CHF, a fronte di un piccolo avanzo d'esercizio operativo prima di oneri finanziari, ammortamenti ed imposte (EBITDA) di CHF 119'991.- CHF. Maggiori informazioni su questo esercizio sono consultabili nel rendiconto attestato allegato all'annuale relazione d'esercizio.

Il disavanzo totale, dovuto in particolare all'ammortamento economico della struttura, è risultato di CHF 870'022.-

Il finanziamento della società è attualmente garantito da mezzi propri, da crediti concessi da Cantone, Confederazione e banca e dalla garanzia di copertura del disavanzo in base al patto sindacale concordato tra i Comuni azionisti nonché dalla garanzia incondizionata del Comune di Locarno di assunzione di qualsiasi disavanzo residuo.

Come ulteriore sicurezza è stato ceduto alla banca il diritto ai crediti derivanti dalla nostra attività nonché garantiti da diverse cartelle ipotecarie per 17 mio di CHF sulla parcella 1721 RFD Locarno e sui suoi immobili ed impianti.

10.2. Lavori previsti a breve per un migliore e più efficiente sfruttamento degli spazi e loro finanziamento

Secondo quanto indicato al § 6.6 intendiamo eseguire nel corso del 2014 alcuni lavori per uno sfruttamento migliore e più efficiente degli spazi utilizzando per questo il ricavato dalla rivendita al futuro gestore della ristorazione del piccolo e grande inventario dello snack-bar. Questi lavori verranno attivati ed ammortizzati in seguito secondo lo schema d'ammortamento seguito sin dall'inizio.

10.3. Ammortamenti economici, rimborsi monetari e accantonamenti

Sin dall'inizio viene seguito un piano di ammortamenti economici differenziato secondo la sostanza da ammortizzare:

- 20% sui valori residui per macchine e mobilio aziendale
- 20% sui valori residui per la rete informatica e componenti elettronici
- lineare 75'000.- CHF/anno per 52 anni a saldo di 3'9 mio di CHF
- lineare sull'investimento immobiliare ammortamento al 10% dell'investimento in 35 anni (684'905.-/anno)
- 20% sulla sostanza immateriale residua.

Per non entrare in crisi di liquidità, premesso che la società, al momento, per la sua vocazione di servizio pubblico, registra annualmente dei disavanzi coperti dagli azionisti, il totale degli ammortamenti sommati all'utile d'esercizio (EBIT) non dovrà/potrà mai essere inferiore al rimborso monetario dovuto ai creditori.

Dal 2014 in poi è inoltre previsto un accantonamento annuale di almeno 100'000.- per le necessità di rinnovo a medio termine, che impianti del nostro tipo richiedono, malgrado questi siano sottoposti a regolare manutenzione e tenuti in perfetto stato di funzionamento da un gruppo di tre manutentori impiegati a tempo pieno, dedicati al controllo ed alla manutenzione di tutti gli impianti tecnici, dell'immobile e del giardino. Ciò premesso l'annuale conto economico fino al 2022 si presenta come segue:

10.4. Conto economico / piano commerciale >2022 / evoluzione senza sfruttamento di ulteriori potenzialità della parcella

	consuntivo		consuntivo		Pre consuntivo		previsione		previsione		previsione		previsione		previsione		previsione	
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
RICAVI																		
Ricavi d'esercizio	3'523'367	3'698'990	3'763'926	4'744'941	4'074'514	4'109'151	4'144'260	4'179'850	4'215'929	4'252'506	4'289'590	4'327'189						
Ricavi affitti snack bar	244'357	286'888	152'165	13'833	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	102'000	102'000	102'000						
Ricavi Fisioterapia			1'833	3'667	40'000	40'000	40'000	40'000	40'000	41'000	41'000	41'000						
Ricavi diritto superficie (2.fase)			137'500	223'000	540'000	540'000	540'000	540'000	540'000	550'000	550'000	550'000						
Ricavi diritto superficie albergo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
COSTI																		
Costi del personale	-1'701'591	-1'866'518	-1'887'097	-2'372'982	-2'032'300	-2'053'620	-2'071'133	-2'090'842	-2'112'747	-2'130'851	-2'151'157	-2'173'666						
Costi d'esercizio	-540'801	-528'465	-497'378	-831'506	-463'174	-467'545	-471'986	-476'500	-481'087	-485'748	-490'485	-495'300						
Costi leasing	-118'739	-287'935	-290'646	-291'462	-253'856	-178'856	-178'856	-178'856	-178'856	-178'856	-178'856	-178'856						
Costi manutenzione/veicoli	-95'474	-127'007	-201'813	-233'722	-243'241	-248'145	-253'149	-258'253	-312'482	-318'336	-323'211	-329'099						
Costi Assicurazioni & Tasse	-53'448	-77'089	-82'060	-76'844	-77'924	-78'000	-78'000	-78'000	-78'000	-78'000	-78'000	-78'000						
Costi Energia e Gas	-634'297	-657'401	-687'646	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000						
Costi acqua potabile e fognatura	-93'294	-93'385	-104'704	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000						
Pubblicità e rappresentanza	-157'681	-193'475	-126'498	-120'000	-126'000	-132'300	-138'915	-145'861	-153'154	-160'811	-168'852	-177'295						
Iva non recuperabile su diavanzo	-5'632	-6'210	-47'780	-65'000	-83'000	-77'000	-76'000	-72'000	-40'000	-36'000	-37'000	-38'000						
EBIT DA: Risultato prima di interessi																		
ammortamenti e accantonamenti	336'767	148'394	119'804	139'926	721'020	799'686	802'222	805'539	785'605	802'904	801'029	795'974						
Costi e ricavi finanziari	-114'276	-114'953	-128'259	-103'900	-193'900	-193'900	-193'900	-193'900	-193'900	-193'900	-193'900	-193'900						
Risultato d'esercizio prima degli																		
ammortamenti, accantonamenti																		
Imposte, ricavi e costi straordinari	222'491	33'441	-8'455	36'026	527'120	605'786	608'322	611'639	591'705	609'004	607'129	602'074						
Ammortamenti d'esercizio	-801'339	-873'351	-861'567	-859'500	-995'000	-988'500	-982'000	-930'000	-930'000	-930'000	-930'000	-930'000						
Accantonamenti	0	0	0	0	-100'000	-150'000	-150'000	-150'000	-150'000	-150'000	-150'000	-150'000						
Risultato d'esercizio dopo																		
ammortamenti e accantonamenti																		
Contributi azionisti	-578'848	-839'910	-870'023	-823'474	-746'688	-537'714	-523'678	-468'361	-488'295	-470'996	-472'871	-477'926						
	578'848	839'910	870'023	823'474	746'688	537'714	523'678	468'361	488'295	470'996	472'871	477'926						
RISULTATO D'ESERCIZIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						

Commenti e precisazioni sulle ipotesi alla base del calcolo delle variazioni annuali del piano commerciale:

- Ricavi d'esercizio: balneazione: +150'000.- nel 2014 per aumento tariffe d'entrata, dal 2015 +0,5/anno per aumenti nr. utenti, fitness: +2%/anno
- Ricavi affitti snack-bar, dal 2020 + indicizzazione

- Ricavi fisioterapia, dal 2015 aumento per affitto di tutto il settore
- Ricavi DS fase II, dal 2014 100%SPA e 50% gastro, dal 2015 100% spa e gastro, dal 2020 + indicizzazione
- Costi personale, dal 2014 +1%/anno
- Leasing, a termine contratti in essere poi fisso/anno quale accantonamento per rinnovo
- Spese e materiali pulizia, +1%/anno
- Manutenzioni, +2%/anno tutto il periodo inoltre dal 2019 oltre al +2% + 50'000.-/anno
- Spese veicoli, +3%/anno
- Pubblicità e rappresentanza, +5%/anno
- IVA non recuperabile: 8% del disavanzo annuo
- Accantonamenti per rinnovi, dal 2014 previsti 100'000.-/anno, dal 2017 150'000.-/anno
- Interessi e spese bancarie, dal 2014 aggiunta degli interessi ipotecari gastro grezzo fase II
- Ammortamenti d'esercizio, dal 2014 aggiunta degli ammortamenti/rimborsi dell'ipoteca per la costruzione grezza di fase II

Come ben visibile, si tratta di una piano molto prudente sotto ogni punto di vista, che considera aumenti percentuali maggiori per le spese rispetto ai ricavi. Ciò nonostante, una volta terminato anche il nuovo ristorante, con l'incasso dei canoni completi di DS, il disavanzo cala notevolmente già a partire dal 2015.

10.5. Potenziali ed auspicati ulteriori sviluppi

CBR SA aveva concepito un progetto di sviluppo del complesso balneare e della ristorazione più ampio e completo. Nel corso dei primi anni, per diverse ragioni, questo progetto è stato ridimensionato lasciando libero a nord ancora uno spazio inutilizzato sufficiente per la realizzazione di un albergo, che andrebbe a completare nel miglior modo possibile l'offerta di tutta l'area del Lido Locarno creando interessanti sinergie non solo tra gli attori presenti sull'area, ma anche con tutta l'offerta turistica della destinazione.

Il CdA sta da tempo lavorando su questa ipotesi, seri interessati si sono già fatti avanti e, vista l'impareggiabile posizione, si sono dichiarati pronti ad affrontare un investimento dell'ordine di 30 mio di CHF per la realizzazione di un albergo di alto livello (almeno 4 stelle).

Purtroppo al momento la pianificazione del comparto non prevede ancora contenuti alberghieri, con il Municipio della Città è tuttavia già stata avviata un'azione per l'adattamento del PR secondo criteri e procedure attualmente ancora in discussione.

Non appena questo ambito sarà chiarito CBR SA intende pubblicare un concorso per la concessione di un DS di II grado per la costruzione di un albergo di livello almeno 4 stelle e ca. 130 posti letto (parametri indicati dal settore alberghiero per una realizzazione redditizia in quella zona).

Prudenzialmente è prevista la pubblicazione del concorso per fine anno, i negoziati per i dettagli potrebbero svolgersi nell'inverno/primavera 2015 e l'inizio dei lavori ad inizio 2016.

In analogia con i parametri del DS di II grado sottoscritti da PSP Properties è prevedibile un canone minimo di 300'000.- CHF annui a partire dalla presa in possesso dell'area, con uno sconto del 50% durante la fase di costruzione.

Includendo questa possibilità il piano commerciale fino al 2022 si presenterebbe come segue:

10.6. Conto economico / piano commerciale > 2022 / evoluzione sfruttando l'intero potenziale della parcella con DS per albergo

	consuntivo		consuntivo		Pre consuntivo		previsione	previsione	previsione	previsione	previsione	previsione	previsione
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
RICAVI													
Ricavi d'esercizio	3'523'367	3'698'990	3'753'926	4'744'941	4'040'341	4'074'514	4'109'151	4'144'260	4'179'850	4'215'929	4'252'506	4'289'590	4'327'189
Ricavi affitti snack bar	214'357	286'888	152'165	13'833	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	102'000	102'000	102'000
Ricavi Fisioterapia			1'833	3'667	4'000	40'000	40'000	40'000	40'000	40'000	41'000	41'000	41'000
Ricavi diritto superficie (2.fase)			137'500	223'000	420'000	540'000	540'000	540'000	540'000	540'000	550'000	550'000	550'000
Ricavi diritto superficie albergo							150'000	150'000	300'000	300'000	300'000	300'000	300'000
COSTI													
Costi del personale	-1'701'591	-1'866'518	-1'887'097	-2'372'982	-1'980'300	-2'032'300	-2'053'620	-2'071'133	-2'090'842	-2'112'747	-2'130'851	-2'151'157	-2'173'666
Costi d'esercizio	-540'801	-528'465	-497'378	-931'506	-458'100	-463'174	-467'545	-471'986	-476'500	-481'087	-485'748	-490'485	-495'300
Costi leasing	-118'739	-287'935	-290'646	-291'462	-283'372	-253'856	-178'856	-178'856	-178'856	-178'856	-178'856	-178'856	-178'856
Costi manutenzione/veicoli	-95'474	-127'007	-201'813	-233'722	-238'434	-243'241	-248'145	-253'149	-258'253	-312'482	-318'336	-323'211	-329'099
Costi Assicurazioni & Tasse	-53'448	-77'089	-82'060	-76'844	-77'924	-77'924	-78'000	-78'000	-78'000	-78'000	-78'000	-78'000	-78'000
Costi Energia e Gas	-634'297	-657'401	-687'646	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000	-650'000
Costi acqua potabile e fognatura	-93'294	-93'385	-104'704	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000	-104'000
Pubblicità e rappresentanza	-157'681	-193'475	-126'498	-120'000	-120'000	-126'000	-132'300	-138'915	-145'861	-153'154	-160'811	-168'852	-177'295
Iva non recuperabile su disavanzo	-5'632	-6'210	-4'780	-65'000	-95'000	-83'000	-64'000	-63'000	-47'000	-12'000	-11'000	-11'000	-12'000
EBIT DA: Risultato prima di interessi													
ammortamenti e accantonamenti	336'767	148'394	119'804	139'926	557'212	721'020	962'686	965'222	1'130'539	1'113'605	1'127'904	1'127'029	1'121'974
Costi e ricavi finanziari	-114'276	-114'953	-128'259	-103'900	-193'900	-193'900	-193'900	-193'900	-193'900	-193'900	-193'900	-193'900	-193'900
Risultato d'esercizio prima degli													
ammortamenti, accantonamenti													
imposte,ricavi e costi straordinari	222'491	33'441	-8'455	36'026	363'312	527'120	768'786	771'322	936'639	919'705	934'004	933'129	928'074
Ammortamenti d'esercizio	-801'339	-873'351	-861'567	-859'500	-1'010'000	-995'000	-988'500	-982'000	-930'000	-930'000	-930'000	-930'000	-930'000
Accantonamenti	0	0	0	0	-100'000	-100'000	-150'000	-150'000	-150'000	-150'000	-150'000	-150'000	-150'000
Risultato d'esercizio dopo													
ammortamenti e accantonamenti	-578'848	-839'910	-870'023	-823'474	-746'688	-567'880	-369'714	-360'678	-143'361	-160'295	-145'996	-146'871	-151'926
Contributi azionisti	578'848	839'910	870'023	823'474	746'688	567'880	369'714	360'678	143'361	160'295	145'996	146'871	151'926
RISULTATO D'ESERCIZIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Da queste cifre risultano in modo chiaro i grandi vantaggi dell'operazione albergo che ridurrebbe in modo significativo i costi annui per gli azionisti ed avvicinerebbe l'auspicato pareggio dei conti pur in presenza di una struttura di servizio pubblico.

Dato l'indotto macroeconomico prodotto dal nuovo Lido nel settore turistico e dell'impiego nella regione, il costo residuo per la comunità diventa irrisorio nei confronti dei vantaggi per la comunità stessa (svago e divertimento di alto livello e contributo a render più attrattiva la regione).

10.7. Bilancio al 31.12.2012 (ultimo bilancio revisionato)

Per informazione del lettore chiudiamo questo documento con la presentazione del riassunto dell'ultimo bilancio revisionato ed approvato dall'Assemblea degli azionisti:

in 1000 CHF

Attivi		Passivi	
Mezzi liquidi	1'174,8	Debiti finanziari LT	19'700,0
Debitori, scorte	523,9	Debiti forniture BT	435,4
Ratei e risconti attivi	977,8	Ratei e risconti passivi	266,1
Tot. attivo circolante	2'676,5	Totale capitale terzi	20'401,5
Impianti mobiliari	395,0	Capitale azionario	14'225,0
Immobili+terreni	28'005,0	Riserve legali	0,0
Sost. immateriale	13,0	Utile di bilancio	-1'897,9
Costui attivati (II fase)	1'639,1		
Totale attivo fisso	30'052,1	Tot. capitale proprio	12'327,1
a pareggio	32'728,6		32'728,6

Verificato e confermato dal Presidente del CdA
Ing. L. Pohl



e dall'Amministratore Delegato
Gb. Vetterli



Locarno, febbraio 2014