



**Municipio**

Cugnasco,  
6 novembre 2014

Risoluzione municipale  
**3297 – 4.11.2014**

**MESSAGGIO MUNICIPALE NO. 56**

**Aggiornamento del Patto sindacale del 27 maggio 2003 tra i Comuni azionisti della Società Centro Balneare Regionale SA, Locarno (CBR SA)**

Signor Presidente,  
signore e signori Consiglieri comunali,

abbiamo il piacere di sottoporre al Consiglio comunale il documento citato, con la precisazione che il presente Messaggio municipale è stato redatto sulla base del testo tipo consegnato lo scorso 12 settembre dal Municipio di Locarno ai Comuni azionisti.

**1. Premessa**

A conclusione di un lungo iter di consultazione tra i diversi Comuni della Regione locarnese, in data 27 maggio 2003 21 Comuni della Regione locarnese e Valle Maggia concludevano un Patto sindacale tra azionisti fondatori.

Si trattava dei Comuni di Locarno, Avegno, Brione s/Minusio, Brissago, Cavigliano, Coglio, Gerra Verzasca, Giumaglio, Gordevio, Gordola, Lodano, Losone, Maggia, Minusio, Moghegno, Muralto, Orselina, Ronco s/Ascona, Tegna e Verscio

Il Comune di Ascona non ha aderito al Patto sindacale tra gli azionisti fondatori ma ha concluso direttamente con la CBR SA una convenzione che concedeva 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. In data 5 agosto 2014 il Municipio di Ascona ha confermato la concessione di un contributo annuo di Fr. 35'000.- per un ulteriore periodo di tre anni fino al 2017 compreso.

In seguito, ottenuto l'avvallo da parte dei legislativi comunali, salvo per quanto riguarda il Comune di Cugnasco il cui Consiglio comunale non aveva accordato il credito, in data 19 dicembre 2003 è stata costituita la società anonima CBR Centro Balneare Regionale SA e contemporaneamente concesso da parte della Città di Locarno 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.

In seguito, con le aggregazioni, i Comuni di Cugnasco e Gerra Verzasca hanno costituito il Comune di Cugnasco-Gerra; Avegno e Gordevio il Comune di Avegno Gordevio; Cavigliano, Tegna e Verscio il Comune di Terre di Pedemonte; Coglio, Giumaglio, Lodano, Maggia e Moghegno il Comune di Maggia.

Dopo l'iscrizione a Registro fondiario 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, svolto nel 2005. Su 44 progetti presentati, la giuria ha dichiarato vincitore il progetto degli architetti Moro e Moro di Locarno, scelta confermata dal Consiglio di amministrazione. Ne è seguita la progettazione definitiva, l'inoltro della domanda di costruzione e l'ottenimento della licenza edilizia il 2 settembre 2005. Tuttavia, a seguito di un ricorso, il cantiere ha potuto essere avviato solo un anno dopo, il 3 dicembre 2007. Il 24 ottobre 2009 il nuovo Centro balneare regionale è 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 dell'offerta turistica di tutta la regione locarnese.

La realizzazione del Centro balneare non è stata tuttavia fine a sé stessa: infatti, 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, si sono poste le basi per la realizzazione, da parte di privati, di un centro Wellness & SPA gestito dalla "Termali Salini & Spa" e, successivamente nella parte centrale del complesso, di un ristorante che verrà realizzato dalla "Lido-F & B SA", la cui apertura al pubblico è prevista entro fine 2014.

Anche il settore Wellness e SPA, aperto al pubblico il 6 luglio 2013, sta conoscendo un buon successo e completa l'offerta del Centro balneare.

## **2. I primi 5 anni d'esercizio.**

Come detto precedentemente il Centro balneare con le sue piscine interne ed esterne, gli scivoli e la vasca termale, ma anche le quattro 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 cinque anni e nel contempo formula proiezioni e previsioni per i prossimi dieci 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 rappresentanti dei Comuni azionisti del 30 aprile 2014, in occasione della quale sono state pure poste le basi per il rinnovo degli accordi contenuti nel Patto sindacale relativi alla copertura della perdita d'esercizio dei primi cinque 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 di frequentatori ai corsi organizzati dalla società), delle quali mediamente 1/3 sono ticinesi e 2/3 turisti, che nei giorni di pioggia e in estate si attestano a ben oltre l'80%.

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

- gli incassi annuali coprono i costi d'esercizio (ciò che rappresenta quasi un unicum non solo in Svizzera per strutture balneari di servizio pubblico). La perdita d'esercizio è quindi dovuta solo agli ammortamenti;
- nei primi 5 anni la perdita d'esercizio, compresi gli ammortamenti, ha superato 800'000 Fr./anno;
- con l'introito dei due diritti di superficie (dal settore Wellness & SPA e dal settore della ristorazione) questa perdita si riduce, dal 2015, attorno ai 500'000 Fr./anno e ciò malgrado che dal 2014 la società preveda un accantonamento annuo per manutenzioni di 100'000, che aumenteranno dal 2016 a 150'000 franchi/anno;

- con la prospettata realizzazione (da parte di privati e previa la concessione di un ulteriore diritto di superficie di secondo grado su un scorporo di circa 2000 m<sup>2</sup> della particella no. 1721 RFD Locarno) di un albergo sulla parte nord del fondo del Lido, ancora libero da utilizzazioni, tale perdita si situerà 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.

La realizzazione dell'albergo, per il quale ci sono già dei seri interessati, è prevedibile non prima del 2016, dovendo la licenza edilizia sottostare a una modifica del piano regolatore, i cui studi sono comunque già stati avviati.

### **3. L'aggiornamento del Patto sindacale.**

Il punto 5.2 del Patto sindacale del 27 maggio 2003 prevede una nuova negoziazione relativa alla garanzia di copertura della perdita d'esercizio da parte dei Comuni azionisti verso la CBR SA, ritenuto acquisito che il Comune di Locarno garantisce la copertura della perdita d'esercizio per tutta la durata della CBR SA.

In base a quanto discusso in occasione dell'incontro del 30 aprile 2014, successivamente confermato dai Municipi, con il presente messaggio vi sottoponiamo l'esito di questa negoziazione riprodotto nel documento allegato e 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 la revisione e questo aggiornamento, non viene modificata la quota di partecipazione dei Comuni, che resta quindi circoscritta all'importo massimo complessivo di Fr. 540'000.-. 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.

Come sinora si prevede il calcolo delle quote annuali per la durata del nuovo patto utilizzando la formula indicata nello stesso, che per inciso resta invariata, e utilizzando i dati che emergono dalla tabella allegata. Si formula una riserva per l'allestimento di un nuovo calcolo delle quote unicamente nel caso di una modifica sostanziale dei parametri che ne stanno alla base.

Inoltre a partire da quest'anno (2013) 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 ai § 3.2.3., 11.1. e 11.4. che riportiamo di seguito:

- 3.2.3. *Aumento e riduzione* Il capitale di partecipazione può essere aumentato rispettivamente ridotto in ogni momento, alle condizioni e con le modalità previste dalle norme legali applicabili.

- 11.1. *Deliberazione* L'Assemblea generale può in ogni momento convenire lo scioglimento e la liquidazione della società, a norma di legge e del presente statuto.
- 11.4. *Ripartizione* 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.

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, al momento registrati nell'allegato al 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.

Resta evidente che tutti gli altri punti del Patto sindacale del 27 maggio 2003 mantengono la loro validità e restano quindi invariati.

Infine, si segnala al Consiglio comunale che il Municipio, con il Messaggio municipale no. 85 del 20 dicembre 2011, sottopose al Consiglio comunale la Convenzione tra il Comune e CBR che adegua il Patto sindacale degli azionisti all'avvenuta aggregazione dei Comuni di Cugnasco e Gerra Verzasca. L'aggiunta si è resa necessaria in quanto, come ricordato in ingresso del presente Messaggio municipale, solamente il Comune di Gerra Verzasca aveva aderito alla costituzione di CBR. In particolare, la clausole contrattuali sottoposte al Consiglio comunale per l'approvazione, stabiliscono:

- 1) *Le parti convengono che con effetto dall'apertura del Lido di Locarno per tutti i domiciliati (persone fisiche e giuridiche) del Comune di Cugnasco-Gerra sono applicabili i vantaggi tariffali previsti per i domiciliati dei comuni azionisti, in virtù delle disposizioni statutarie della società e del patto sindacale degli azionisti fondatori.*
- 2) *A fronte di tale parificazione di tutti i suoi domiciliati, la partecipazione del Comune di Cugnasco-Gerra al disavanzo della società è adeguato con effetto retroattivo all'apertura del Lido di Locarno in 4.338% del disavanzo di gestione, fino ad un massimo di CHF 21'900.- annui.*
- 3) *Per il resto rimane integralmente applicabile al Comune di Cugnasco-Gerra il patto sindacale degli azionisti fondatori di data 27 maggio 2003, eccezione fatta per la partecipazione al capitale azionario che rimane quella approvata dall'allora Comune di Gerra Verzasca.*

#### **4. Conclusioni.**

Lo scrivente Municipio ha seguito regolarmente lo sviluppo del nuovo Centro balneare regionale, valutando favorevolmente i risultati ottenuti e ha dato il suo consenso all'aggiornamento del Patto sociale per i prossimi dieci anni.

A non averne dubbio si tratta di un'operazione di politica regionale di indubbio valore e richiamo di cui ne possono beneficiare in misura importante anche gli abitanti del nostro Comune, nonché il settore turistico di tutta la regione.

## 5. Aspetti procedurali e formali

**Preavviso commissionale:** l'esame del Messaggio compete alla Commissione delle petizioni (articolo 172 LOC, e articolo 22 del Regolamento comunale) e alla Commissione della gestione con riferimento ai risvolti finanziari degli impegni contratti attraverso il Patto sindacale (articolo 172 LOC).

**Quoziente di voto:** per l'approvazione del testo del Patto sindacale, equiparato all'approvazione di un regolamento comunale (articolo 193a LOC), è sufficiente la maggioranza semplice, ritenuto che i voti affermativi devono raggiungere almeno un terzo (9) dei membri del Consiglio comunale (articolo 61 cpv. 1 LOC).

**Collisione di interesse:** nessun Consigliere si trova in una situazione di collisione di interesse (articoli 32, 64 e 83 LOC).

**Referendum facoltativo:** la decisione del Consiglio comunale sottostà al referendum facoltativo (articolo 75 LOC).

### PROPOSTA DI DECISIONE

Per questi motivi si invita pertanto il Consiglio comunale a risolvere:

- 1. È approvato l'aggiornamento del Patto sindacale tra gli azionisti fondatori della CBR-Centro Balneare Regionale SA, Locarno.**
- 2. Il Municipio è autorizzato a sottoscrivere l'aggiornamento del Patto sindacale.**

PER IL MUNICIPIO

IL SINDACO

Gianni Nicoli

IL SEGRETARIO

Silvano Bianchi

Commissioni incaricate per l'esame: Petizioni e Gestione

Allegati:

- Patto sindacale del 27.5.2003
- progetto nuovo Patto sindacale, aggiornamento 2014
- tabella dei contributi comunali
- piano aziendale CBR 2013-2022

# Patto sindacale tra azionisti fondatori

## **CBR - Centro Balneare Regionale SA, Locarno**

# **Patto sindacale tra gli azionisti fondatori**

---

### **1. Azionisti fondatori**

- 1.1. I 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, si impegnano a costituire la CBR - Centro Balneare Regionale SA (in seguito CBR SA), con sede a Locarno.
- 1.2. La costituzione della società anonima avverrà, salvo imprevisti, entro i termini stabiliti dall'annesso scadenziario (allegato 3) ed alle condizioni stabilite al § 7.

### **2. Statuto della CBR SA**

- 2.1. Gli azionisti fondatori approvano l'annesso progetto di statuto della costituenda società anonima (allegato 1).

### **3. Sottoscrizione, liberazione e conferimento del capitale sociale**

#### **Sottoscrizione del capitale azionario**

- 3.1.1. Gli azionisti fondatori si impegnano a sottoscrivere in occasione della costituzione della società il capitale azionario nel modo seguente:
- 3.1.1.1. Comune di Locarno: 3'420 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 3'420'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.2. Comune di Avegno: 80 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 80'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.3. Comune di Brione s/Minusio: 85 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 85'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.4. Comune di Brissago: 300 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 300'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.5. Comune di Cavigliano: 105 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 105'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.6. Comune di Coglio: 15 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 15'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.7. Comune di Cugnasco: 175 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 175'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.8. Comune di Gerra Verzasca: 170 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 170'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.9. Comune di Giumaglio: 30 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 30'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;

- 3.1.1.10. Comune di Gordevio: 115 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 115'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.11. Comune di Gordola: 150 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 150'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.12. Comune di Lodano: 30 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 30'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.13. Comune di Losone: 975 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 975'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.14. Comune di Maggia: 115 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 115'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.15. Comune di Minusio: 700 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 700'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.16. Comune di Moghegno: 50 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 50'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.17. Comune di Muralto: 455 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 455'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.18. Comune di Orselina: 135 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 135'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.19. Comune di Ronco s/Ascona: 125 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 125'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.20. Comune di Tegna: 125 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 125'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti;
- 3.1.1.21. Comune di Verscio: 145 azioni nominative di CHF 1'000.— ciascuna per complessivi CHF 145'000.—, emesse a pari e da conferire in contanti.
- 3.1.2. La tassa di bollo federale (1%) rimane a carico degli azionisti fondatori.
- 3.2. Sottoscrizione del capitale di partecipazione
- 3.2.1. Il Comune di Locarno si impegna a sottoscrivere in occasione della costituzione della società tutto il capitale di partecipazione nel modo seguente:
- 3.2.1.1. 3'000 buoni di partecipazione nominativi di CHF 1'000.— ciascuno, per complessivi CHF 3'000'000.—, emessi a pari e da conferire in contanti;
- 3.2.1.2. 3'900 buoni di partecipazione nominativi di CHF 1'000.— ciascuno, per complessivi CHF 3'900'000.—, emessi a pari e da conferire in natura.
- 3.2.2. La tassa di bollo federale (1%) rimane a carico dei partecipanti.



3.3. Liberazione del capitale sociale da conferire in contanti

- 3.3.1. Per un impiego ottimale delle risorse finanziarie, gli azionisti fondatori convengono che alla costituzione della CBR – Centro Balneare Regionale SA venga liberato soltanto il 20% del capitale sociale da conferire in contanti.
- 3.3.2. Il conferimento del restante 80% avverrà su prima richiesta del Consiglio d'amministrazione della società a dipendenza dei fabbisogni di liquidità della società, in ogni caso al più tardi con l'inizio dei lavori di ristrutturazione del centro balneare.

3.4. Liberazione del capitale di partecipazione da conferire in natura

- 3.4.1. La liberazione del capitale di partecipazione da conferire in natura avviene all'atto della costituzione della società con l'apporto a favore di quest'ultima da parte del Comune di Locarno di un diritto di superficie permanente e per sé stante, della durata di 52 anni, su tutta l'area della part. n. 1721 RFD Locarno, sedime dell'attuale Lido, da intavolare a Registro fondiario come fondo per sé stante, del valore netto di almeno CHF 3'900'000.— e che viene imputato a pari sul capitale di partecipazione per un importo di nom. CHF 3'900'000.— e meglio come all'annesso progetto di contratto di costituzione ed apporto di un diritto di superficie permanente e per sé stante (allegato 2)

**4. Trasferibilità delle azioni e dei buoni di partecipazione**

- 4.1. Come indicato nello statuto, per il trasferimento delle azioni e dei buoni di partecipazione è richiesta l'approvazione della società ai sensi degli art. 685 lett. a ss. CO.
- 4.2. La cerchia prevista degli azionisti e dei partecipanti è rappresentata dai Comuni dei Distretti di Locarno e della Vallemaggia.
- 4.3. È esclusa la partecipazione di privati ai capitali azionario e di partecipazione della società.
- 4.4. In caso di trasferimento a terzi di azioni e/o buoni di partecipazione della società, il Comune alienante è tenuto a vincolare il suo successore in diritto alle disposizioni del presente patto parasociale.
- 4.5. La modifica delle normative che limitano la trasferibilità delle azioni è sottoposta al quorum qualificato previsto dallo statuto della società e può aver luogo mediante modifica statutaria.

**5. Copertura del disavanzo di gestione**

5.1. Nei primi 5 anni

- 5.1.1. Per i primi 5 anni, a contare dall'apertura al pubblico del CBR ristrutturato, gli azionisti fondatori garantiscono la copertura di un eventuale disavanzo di gestione della società nella seguente misura:
- |          |                             |   |
|----------|-----------------------------|---|
| 5.1.1.1. | Comune di Locarno:          | 34.836% del disavanzo di gestione, senza limite massimo;                    |
| 5.1.1.2. | Comune di Avegno:           | 1.472% del disavanzo di gestione, fino ad un massimo di CHF 7'500.— annui;  |
| 5.1.1.3. | Comune di Brione s/Minusio: | 2.066% del disavanzo di gestione, fino ad un massimo di CHF 10'500.— annui; |
| 5.1.1.4. | Comune di Brissago:         | 5.434% del disavanzo di gestione, fino ad un massimo di CHF 27'400.— annui; |
| 5.1.1.5. | Comune di Cavigliano:       | 1.719% del disavanzo di gestione, fino ad un massimo di CHF 8'700.— annui;  |
| 5.1.1.6. | Comune di Coglio:           | 0.194% del disavanzo di gestione, fino ad un massimo di CHF 1'000.— annui;  |

- 5.1.1.7. Comune di Cugnasco: 2.379% del disavanzo di gestione, fino ad un massimo di CHF 12'000.— annui;
- 5.1.1.8. Comune di Gerra Verzasca: 1.959% del disavanzo di gestione, fino ad un massimo di CHF 9'900.— annui;
- 5.1.1.9. Comune di Giumaglio: 0.361% del disavanzo di gestione, fino ad un massimo di CHF 1'900.— annui;
- 5.1.1.10. Comune di Gordevio: 1.935% del disavanzo di gestione, fino ad un massimo di CHF 9'800.— annui;
- 5.1.1.11. Comune di Gordola: un importo fisso di CHF 36'000.— annui, indipendentemente dal risultato di gestione;
- 5.1.1.12. Comune di Lodano: 0.390% del disavanzo di gestione, fino ad un massimo di CHF 2'000.— annui;
- 5.1.1.13. Comune di Losone: 14.725% del disavanzo di gestione fino ad un massimo di CHF 74'300.— annui;
- 5.1.1.14. Comune di Maggia: 1.628% del disavanzo di gestione fino ad un massimo di CHF 8'300.— annui;
- 5.1.1.15. Comune di Minusio: 13.529% del disavanzo di gestione fino ad un massimo di CHF 68'200.— annui;
- 5.1.1.16. Comune di Moghegno: 0.690% del disavanzo di gestione fino ad un massimo di CHF 3'500.— annui;
- 5.1.1.17. Comune di Muralto: 7.303% del disavanzo di gestione fino ad un massimo di CHF 36'900.— annui;
- 5.1.1.18. Comune di Orselina: 2.905% del disavanzo di gestione fino ad un massimo di CHF 14'700.— annui;
- 5.1.1.19. Comune di Ronco s/Ascona: 2.537% del disavanzo di gestione fino ad un massimo di CHF 12'800.— annui;
- 5.1.1.20. Comune di Tegna: 1.696% del disavanzo di gestione fino ad un massimo di CHF 8'600.— annui;
- 5.1.1.21. Comune di Verscio: 2.243% del disavanzo di gestione fino ad un massimo di CHF 11'400.— annui.
- 5.1.2. In caso di disavanzo superiore agli importi massimi assunti dagli azionisti fondatori, la differenza sarà sopportata dalla Città di Locarno.
- 5.2. Dopo i primi 5 anni
- 5.2.1. Trascorsi i primi 5 anni, la garanzia di copertura del deficit sarà oggetto di nuova negoziazione tra la società e gli azionisti, eccezione fatta per il Comune di Locarno che garantisce la copertura del deficit per tutta la durata del CBR.
- 5.2.2. Le parti si impegnano a iniziare tempestivamente le trattative; in linea di principio gli accordi vanno conclusi per una durata di 4 anni sulla base di un budget presentato dalla società.
- 5.2.3. Qualora un comune non dovesse garantire l'assunzione del disavanzo di esercizio nella misura della propria quota stabilita secondo la chiave di riparto definita al § 5.2.4, 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.
- 5.2.4. La quota determinante è definita sulla base della seguente formula:

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

Qc: Quota a carico 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 accessibile 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.

?: sommatoria del dato per tutti i comuni azionisti.

Per il calcolo delle quote, si utilizzeranno i dati più recenti disponibili al momento dell'accordo.

### 5.3. Disposizioni comuni

- 5.3.1. I conti annuali della società saranno allestiti sulla base delle disposizioni del CO e delle norme commerciali riconosciute.
- 5.3.2. I costi di finanziamento dell'investimento ed i relativi ammortamenti sono conteggiati nel conto economico e sono quindi compresi nel disavanzo di gestione della società.

## 6. **Agevolazioni tariffarie**

- 6.1. Le persone fisiche, le scuole e le associazioni sportive con domicilio rispettivamente sede nei Comuni che partecipano al capitale azionario ed alla copertura del disavanzo di gestione possono beneficiare di agevolazioni tariffarie, limitatamente all'ingresso al CBR, tra il 15 % ed il 25 % rispetto alle tariffe usuali.
- 6.2. Le agevolazioni tariffarie saranno adottate dal Consiglio d'amministrazione, previa consultazione dei Municipi dei Comuni azionisti.
- 6.3. Le agevolazioni tariffarie sono accordate fintanto che il Comune partecipa nella misura prevista al § 5.1.1 e § 5.2.4 alla copertura del disavanzo di gestione. In caso contrario, le agevolazioni tariffarie saranno ridotte in proporzione del minore impegno finanziario del Comune. Nella determinazione si terrà equamente conto sia della partecipazione al capitale azionario, a cui vanno aggiunti i contributi accordati a copertura dei trascorsi disavanzi di gestione, sia, in modo preponderante, dell'impegno di copertura del disavanzo per le gestioni correnti e future, rispetto alla chiave di riparto prevista al § 5.2.4.
- 6.4. La definizione delle agevolazioni tariffarie ridotte dovrà rispettare, nel limite delle opportune schematizzazioni imposte da esigenze gestionali, il principio della parità di trattamento. Le

agevolazioni tariffarie ridotte saranno adottate dal Consiglio d'amministrazione, d'intesa con il Comune interessato, previa consultazione dei Municipi dei Comuni azionisti.

- 6.5. Mediante convenzione possono essere concesse agevolazioni tariffarie anche a Comuni non azionisti (terzi). Le agevolazioni presuppongono un contributo finanziario da parte dei terzi parificabile a quello richiesto ai Comuni azionisti. Le agevolazioni tariffarie per terzi saranno adottate dal Consiglio d'amministrazione, d'intesa con il Comune interessato, previa consultazione dei Municipi dei Comuni azionisti.

## **7. Entrata in vigore**

- 7.1. Il presente patto sociale è firmato dai Municipi dei Comuni coinvolti. Tale firma non vincola ancora il Comune, ma impegna i relativi Municipi a predisporre e compiere gli atti necessari per ottemperare i termini previsti nello scadenziario per la costituzione della società anonima CBR – Centro Balneare Regionale SA (allegato 3).
- 7.2. Il presente patto sindacale entra in vigore e vincola il Comune con la crescita in giudicato della decisione di ratifica dei rispettivi legislativi comunali.
- 7.3. Qualora non tutti i legislativi comunali dovessero ratificare il presente patto sindacale con decisione cresciuta in giudicato, esso entra comunque in vigore al realizzarsi delle seguenti condizioni:
- 7.3.1. il legislativo del Comune di Locarno ha ratificato con decisione cresciuta in giudicato il patto parasociale e la concessione del diritto di superficie;
- 7.3.2. hanno ratificato il patto parasociale con decisione cresciuta in giudicato i legislativi di Comuni che complessivamente rappresentano l'80 % del capitale azionario; in tal caso, i restanti Comuni azionisti costituiranno la società con il capitale azionario ridotto e la società finanzia la differenza mediante capitale terzi; le percentuali di riparto del disavanzo di gestione di cui al § 5.1.1 saranno in tal caso ricalcolate conformemente alla formula prevista al § 5.2.4 ritenuto tuttavia che gli importi annui massimi d'assunzione del disavanzo d'esercizio previsti al § 5.1.1 resteranno immutati.

## **8. Durata**

- 8.1. La presente convenzione ha una durata illimitata ed esplica effetti nei confronti delle parti fintanto che esse detengono capitale sociale della società.

## **9. Allegati**

- 9.1. Sono parte integrante del presente patto sindacale i seguenti allegati:
- 9.1.1. Allegato 1: Progetto di statuto della società anonima CBR – Centro Balneare Regionale SA.
- 9.1.2. Allegato 2: Progetto dell'atto di costituzione ed apporto a favore della CBR – Centro Balneare Regionale SA da parte del Comune di Locarno del diritto di superficie permanente e per sé stante della durata di 52 anni su tutta l'area del fondo part. n. 1721 RFD Locarno.
- 9.1.3. Allegato 3: Scadenziario per la costituzione della società anonima CBR – Centro Balneare Regionale SA.

## **10. Diritto applicabile e foro competente**

- 10.1. Il presente patto parasociale sottostà al diritto svizzero.

10.2. Foro competente per dirimere vertenze a dipendenza del presente patto parasociale è la prevista sede della società (Locarno).

*Locarno, 27 maggio 2003*

Luogo e data

|   |  |
|---|--|
| <p>Municipio di Locarno<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p>          | <p>Municipio di Avegno<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p>           |
| <p>Municipio di Brione s/Minusio<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p> | <p>Municipio di Brissago<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p>         |
| <p>Municipio di Cavigliano<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p>     | <p>Municipio di Coglio<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p>         |
| <p>Municipio di Cugnasco<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p>       | <p>Municipio di Gerra Verzasca<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p> |
| <p>Municipio di Giumaglio<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p>      | <p>Municipio di Gordola<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p>        |
| <p>Municipio di Gordola<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p>        | <p>Municipio di Lodano<br/>Il Sindaco  Il Segretario</p> <p><i>[Signature]</i></p>         |

Municipio di Losone  
Il Sindaco  
Il Segretario



Municipio di Maggia  
Il Sindaco  
Il Segretario



Municipio di Dinusio  
Il Sindaco  
Il Segretario



Municipio di Moghegno  
Il Sindaco  
Il Segretario



Municipio di Durallo  
Il Sindaco  
Il Segretario



Municipio di Orselina  
Il Sindaco  
Il Segretario



Municipio di Ronco sopra Ascona  
Il Sindaco  
Il Segretario



Municipio di Tegna  
Il Sindaco  
Il Segretario



Municipio di Verscio  
Il Sindaco  
Il Segretario



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

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 ¾ e per quelli che distano oltre 20 km la popolazione scolastica è computata nella misura di ½. 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;

$\Sigma$ : 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 |
|--------------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|------------------|------------|-------------------|--------------------|----------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------|-------------|--------|
|                    | 1.5            | 1              | 0.5               | 1              | 1              | 1              | 1                  | 1              | 1                | 1          | 1                 | 1                  |                |                   |                 |                                       |             |        |
| Comune             |                |                |                   |                |                |                |                    |                |                  |            |                   |                    |                |                   |                 |                                       |             | KCHF   |
| Avegno Gordevio    | 4.269          | 2.985          | 1.143             | 2.437          | 2.437          | 4.723          | 2.983              | 18.540         | 3.090%           | CHF        | 16'685.92         | 16'700.00          | 17'300         | 16'700.00         | 17'300          | Avegno Gordevio                       | 195         |        |
| Brione s/Minusio   | 1.630          | 1.140          | 0.650             | 1.064          | 1.064          | 0.981          | 3.951              | 9.416          | 1.569%           | CHF        | 8'474.53          | 8'500.00           | 10'500         | 8'500.00          | 10'500          | Brione s/Minusio                      | 85          |        |
| Brissago           | 5.995          | 0.000          | 2.195             | 1.711          | 1.711          | 2.346          | 15.494             | 27.741         | 4.624%           | CHF        | 24'967.20         | 25'000.00          | 27'400         | 25'000.00         | 27'400          | Brissago                              | 300         |        |
| Cugnasco Gerra     | 8.702          | 6.086          | 2.583             | 2.484          | 2.484          | 10.029         | 3.724              | 33.608         | 5.601%           | CHF        | 30'247.20         | 30'200.00          | 21'900         | 30'200.00         | 21'900          | Cugnasco Gerra                        | 170         |        |
| Gordola            | 13.508         | 9.447          | 4.429             | 7.712          | 7.712          | 13.434         | 2.628              | 51.158         | 8.526%           | CHF        | 46'042.50         | 46'000.00          | 36'000         | 46'000.00         | 36'000          | Gordola                               | 150         |        |
| Locarno            | 47.189         | 33.001         | 15.059            | 38.487         | 38.487         | 30.363         | 21.343             | 185.443        | 30.907%          | CHF        | 166'898.29        | Senza limite mass. | 174'600        | 174'600.00        | 174'600         | Locarno                               | 3420        |        |
| Losone             | 19.122         | 13.373         | 6.718             | 15.596         | 15.596         | 17.666         | 5.020              | 77.494         | 12.916%          | CHF        | 69'744.70         | 69'700.00          | 74'300         | 69'700.00         | 74'300          | Losone                                | 975         |        |
| Maggia             | 7.406          | 5.179          | 1.840             | 0.604          | 0.604          | 5.245          | 5.248              | 25.521         | 4.254%           | CHF        | 22'968.91         | 23'000.00          | 16'700         | 23'000.00         | 16'700          | Maggia                                | 240         |        |
| Minusio            | 21.490         | 15.029         | 8.001             | 15.775         | 15.775         | 0.000          | 16.336             | 76.632         | 12.772%          | CHF        | 68'968.41         | 69'000.00          | 68'200         | 69'000.00         | 68'200          | Minusio                               | 700         |        |
| Muralto            | 8.477          | 5.928          | 3.109             | 6.914          | 6.914          | 4.232          | 8.187              | 36.848         | 6.141%           | CHF        | 33'163.50         | 33'200.00          | 36'900         | 33'200.00         | 36'900          | Muralto                               | 455         |        |
| Orselina           | 2.513          | 1.757          | 0.999             | 1.844          | 1.844          | 1.227          | 6.467              | 14.807         | 2.468%           | CHF        | 13'326.17         | 13'300.00          | 14'700         | 13'300.00         | 14'700          | Orselina                              | 135         |        |
| Ronco s/Ascona     | 2.023          | 0.707          | 0.958             | 0.990          | 0.990          | 0.859          | 6.339              | 11.877         | 1.980%           | CHF        | 10'689.48         | 10'700.00          | 12'800         | 10'700.00         | 12'800          | Ronco s/Ascona                        | 125         |        |
| Terre di Pedemonte | 7.676          | 5.368          | 2.316             | 4.382          | 4.382          | 8.894          | 2.279              | 30.915         | 5.152%           | CHF        | 27'823.19         | 27'800.00          | 28'700         | 27'800.00         | 28'700          | Terre Pedemonte                       | 375         |        |
| <b>Totali</b>      | <b>150.000</b> | <b>100.000</b> | <b>50.000</b>     | <b>100.000</b> | <b>100.000</b> | <b>100.000</b> | <b>100.000</b>     | <b>600.000</b> | <b>100.0000%</b> | <b>CHF</b> | <b>540'000.00</b> | <b>540'000.00</b>  | <b>540'000</b> | <b>540'000.00</b> | <b>540'000</b>  |                                       | <b>7325</b> |        |

## 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          |
| <b>Totali</b>           | <b>49'969</b> | <b>100.000%</b> | <b>150.000</b> |

Fonte dei dati: Cantone

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

| Fattore di ponderazione |                 |                 | 0.5             |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Comune                  | IFF             | % Pop.          | Coefficiente    |
| Avegno Gordevio         | 70.82           | 2.846%          | 201.537         |
| Brione s/Minusio        | 105.41          | 1.087%          | 114.546         |
| Brissago                | 96.81           | 3.996%          | 386.899         |
| Cugnasco Gerra          | 78.47           | 5.802%          | 455.251         |
| Gordola                 | 86.70           | 9.006%          | 780.784         |
| Locarno                 | 84.38           | 31.460%         | 2654.553        |
| Losone                  | 92.90           | 12.748%         | 1184.280        |
| Maggia                  | 65.69           | 4.937%          | 324.316         |
| Minusio                 | 98.45           | 14.327%         | 1410.482        |
| Muralto                 | 96.98           | 5.652%          | 548.083         |
| Orselina                | 105.16          | 1.675%          | 176.147         |
| Ronco s/Ascona          | 125.25          | 1.349%          | 168.942         |
| Terre di Pedemonte      | 79.77           | 5.117%          | 408.197         |
| <b>Totali</b>           | <b>1'186.79</b> | <b>100.000%</b> | <b>8814.017</b> |

Fonte dei dati: Cantone

**Tabella di calcolo della distanza e delle strutture balneari**

| Tabella di calcolo della distanza |               |             |           |              |           |           | 1.0 |
|-----------------------------------|---------------|-------------|-----------|--------------|-----------|-----------|-----|
| 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     |     |
| <b>Totali</b>                     |               |             | 100.0000% | 8'174.028    | 100.0000% | 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     |     |
| <b>Totali</b>           |                            |              | 100.0000% | 9'532.910    | 100.0000% | 100.000   |     |

| Tabella di conversione delle strutture |              |
|--|--------------|
| Tipo di struttura                      | C. Struttura |
| Senza struttura                        | 100          |
| Bagno pubblico semplice                | 50           |
| Bagno pubblico strutturato             | 0            |

**Tablelle 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            | 7700          | 4.723%          | 4.723          |
| Brione s/Minusio        | 16          | 5             | 100         | 1            | 1600          | 0.981%          | 0.981          |
| Brissago                | 51          | 11            | 75          | 1            | 3825          | 2.346%          | 2.346          |
| Cugnasco Gerra          | 218         | 12            | 75          | 1            | 16350         | 10.029%         | 10.029         |
| Gordola                 | 219         | 8             | 100         | 1            | 21900         | 13.434%         | 13.434         |
| Locarno                 | 495         | 0             | 100         | 1            | 49500         | 30.363%         | 30.363         |
| Losone                  | 288         | 2             | 100         | 1            | 28800         | 17.666%         | 17.666         |
| Maggia                  | 114         | 15            | 75          | 1            | 8550          | 5.245%          | 5.245          |
| Minusio                 | 277         | 3             | 100         | 0            | 0             | 0.000%          | 0.000          |
| Muralto                 | 69          | 1             | 100         | 1            | 6900          | 4.232%          | 4.232          |
| Orselina                | 20          | 4             | 100         | 1            | 2000          | 1.227%          | 1.227          |
| Ronco s/Ascona          | 14          | 9             | 100         | 1            | 1400          | 0.859%          | 0.859          |
| Terre di Pedemonte      | 145         | 7             | 100         | 1            | 14500         | 8.894%          | 8.894          |
| <b>Totale</b>           | <b>2003</b> |               |             |              | <b>163025</b> | <b>100.000%</b> | <b>100.000</b> |

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          |

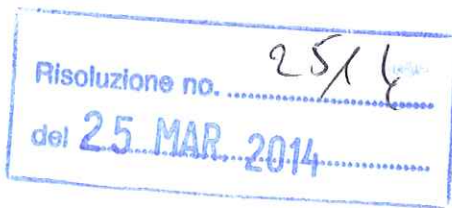
**Tabella di conversione delle strutture**

| 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         | 155282         | 2.983%          | 2.983          |   |
| Brione s/Minusio        | 205725         | 3.951%          | 3.951          |   |
| Brissago                | 806686         | 15.494%         | 15.494         |   |
| Cugnasco Gerra          | 193879         | 3.724%          | 3.724          |   |
| Gordola                 | 136836         | 2.628%          | 2.628          |   |
| Locarno                 | 1'111'190      | 21.343%         | 21.343         |   |
| Losone                  | 261355         | 5.020%          | 5.020          |   |
| Maggia                  | 273233         | 5.248%          | 5.248          |   |
| Minusio                 | 850529         | 16.336%         | 16.336         |   |
| Muralto                 | 426245         | 8.187%          | 8.187          |   |
| Orselina                | 336685         | 6.467%          | 6.467          |   |
| Ronco s/Ascona          | 330043         | 6.339%          | 6.339          |   |
| Terre di Pedemonte      | 118644         | 2.279%          | 2.279          |   |
| <b>Totale</b>           | <b>5206332</b> | <b>100.000%</b> | <b>100.000</b> |   |

Fonte dei dati: ETUM, ETVM, ETV



POSTAA  
Municipio di Cugnasco-Gerra  
Via Locarno 7  
6516 Cugnasco-Gerra

FOTOCOPIA a. l.v.H.i

Locarno, 3 marzo 2014

## Piano aziendale 2013-2022

Egregio signor Sindaco, egregi signori Municipali,

Il Municipio di Locarno vi ha interpellato, con lettera 28.10.2013, in vista della scadenza a fine 2014 dei termini del patto sindacale tra i Comuni azionisti della Centro balneare regionale SA. Da parte di diversi Municipi sono state presentate richieste di informazioni e precisazioni circa la situazione economica della società con, in particolare, la richiesta di presentazione di un piano finanziario relativo ai prossimi anni.

L'allegato rapporto del Consiglio di amministrazione vuol rispondere a queste sollecitazioni offrendo una sintetica ma completa visione sull'andamento e l'impatto economico del complesso del Lido dopo 4 anni dall'apertura della sua parte pubblica e dopo 8 mesi dall'apertura del settore Wellness & SPA, come noto realizzato e gestito da privati, rispettivamente dopo la firma, il 16 dicembre 2013, del contratto per il completamento e la gestione dell'offerta di ristorazione.

Al di là delle polemiche e delle incomprensioni che hanno caratterizzato la sua realizzazione, le cifre e i fatti dimostrano che quella del Centro balneare regionale è la storia di un successo di cui beneficia tutta la nostra regione!

Il Consiglio di amministrazione è tuttavia cosciente che mantenere questo successo non è cosa scontata e presuppone gli sforzi di tutti gli attori coinvolti, dal personale con i suoi organi dirigenti, al Consiglio di amministrazione e fino agli stessi Comuni azionisti. In questo senso il Consiglio di amministrazione auspica che i Comuni sappiano trovare le necessarie intese per rinnovare, possibilmente prolungandoli per ulteriori 10 anni, i termini del patto parasociale, con in particolare il riconoscimento di un'equa chiave di ripartizione tra tutti i Comuni azionisti per la condivisione dell'inevitabile disavanzo che una struttura di servizio pubblico comporta. Il Centro balneare, il cui potenziale di sviluppo non è esaurito, ancorché situato sul territorio della città è, infatti, innanzi tutto un'infrastruttura al servizio della regione e come tale appartenente a tutti i Comuni coinvolti, ma pure aperto all'adesione di nuovi Comuni.

# LIDO LOCARNO

Il Consiglio di amministrazione è parimenti cosciente della necessità di ridurre al minimo i disavanzi d'esercizio e manterrà anche in futuro il suo impegno in questo senso. Il raggiungimento di questo obiettivo presuppone di compensare il deficit del servizio pubblico con le entrate dei diritti di superficie dei servizi offerti dai privati. Il Piano aziendale alla fine del documento contiene lo scenario che il Consiglio di amministrazione auspica si possa presto concretizzare, ossia la realizzazione sullo scorporo di terreno ancora libero nel settore settentrionale della particella, di un albergo per il quale già vi sono degli interessati, alla condizione tuttavia di adeguare allo scopo le norme di PR.

Il Consiglio di amministrazione si augura che il documento allegato sia apprezzato e rimane a disposizione per ogni ulteriore informazione.

Vogliate gradire, gentili signore, egregi signori, i nostri migliori saluti.

CBR - Centro Balneare Regionale SA



Luca Pohl, Presidente



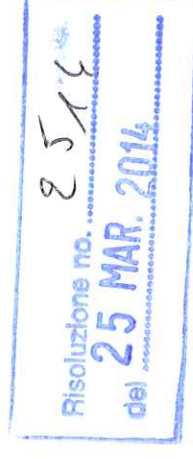
Gianbeato Vetterli, Amm. Delegato

Allegato: Piano aziendale 2013-2022



**ORIGINALE**

# LIDOLOCCARNO



## **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](mailto:info@lidolocarno.ch)

[www.lidolocarno.ch](http://www.lidolocarno.ch)

# 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.-  |
| Costo finale        | 37'739'743.- |
|                     | +30.1%       |

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)  | <u>733'000.-</u>   | <u>+ 2.5%</u> |
| <b>Totale maggiori costi a carico di CBR</b>            | <b>7'140'000.-</b> | <b>+24.6%</b> |

**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 lievitate in particolare nella richiesta di temperature dell'acqua sempre più elevate (almeno 24° per piscine esterne di nuoto, 26° per piscine interne di nuoto, 28° per piscine di svago 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.-        |
| <b>Totale</b>  | <b>CHF</b> | <b>37'739'743.-</b> |

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 Uolkova), 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 **     |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Fatturato</b>       | 3'985'878.- | 4'045'424.- | 4'985'000.- |
| <b>Costi operativi</b> | 3'834'667.- | 3'925'433.- | 4'845'000.- |
| <b>EBITDA</b>          | 151'210.-   | 119'991.-   | 140'000.-   |
| <b>EBIT</b>            | 33'441.-    | -8'455.-    | -           |
| <b>Ammortamenti</b>    | -873'350.-  | -861'567.-  | -           |
| <b>Disavanzo</b>       | -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 é 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 specchio 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 parziarie (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. | Comuni da rest. TI | Totale TI | % TI | % da fuori TI |
|-------------|-----------------|-----------------------|------------------|----------------------|-----------------|--------------------|-----------|------|---------------|
| <b>2010</b> | <b>343'404</b>  | 18'280                | 325'124          | 120'965              | 23'473          | 5'824              | 150'261   | 46.2 | 53.8          |
| <b>2011</b> | <b>377'619</b>  | 26'053                | 351'566          | 96'104               | 18'684          | 4'627              | 119'379   | 34.0 | 66.0          |
| <b>2012</b> | <b>384'692</b>  | 28'337                | 356'355          | 90'292               | 17'521          | 4'347              | 112'159   | 31.5 | 68.5          |
| <b>2013</b> | <b>392'969</b>  | 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. |
|-------------------|------------------|---------|-----------|------------|--------------|--------------|----------------|
| <b>23.04.2011</b> | pioggia continua | 1252    | 206       | 40         | 19           | 996          | 79.6           |
| <b>11.04.2012</b> | pioggia continua | 2029    | 352       | 68         | 19           | 1592         | 78.4           |
| <b>30.03.2013</b> | pioggia continua | 2201    | 307       | 59         | 19           | 1820         | 82.7           |
| <b>14.10.2011</b> | pioggia continua | 1290    | 223       | 43         | 19           | 1013         | 78.5           |
| <b>19.10.2011</b> | pioggia continua | 1455    | 214       | 41         | 19           | 1189         | 81.7           |
| <b>04.10.2012</b> | pioggia continua | 1450    | 203       | 39         | 19           | 1198         | 82.6           |
| <b>12.10.2012</b> | pioggia continua | 1364    | 192       | 37         | 19           | 1126         | 81.5           |
| <b>15.10.2012</b> | pioggia continua | 1499    | 235       | 45         | 19           | 1207         | 80.5           |
| <b>10.10.2013</b> | 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 (Railway, 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 mancano 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   |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>ingressi</b> | 343'404 | 377'619 | 384'692 | 392'969 | 380'000 | 380'000 | 380'000 | 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/Railaway 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 Railwayway 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 addensamento 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<br>fino 31.12.2013 | Non domiciliati<br>dall'1.1.2014 | Domiciliati<br>invariato dall'1.1.2014 | Differenza<br>CHF | %   |
|---|------------------------------------|----------------------------------|--|-------------------|-----|
| <b>Entrata adulti singola</b>           | 12.-                               | 13.-                             | 9.-                                    | 4.-               | -30 |
| <b>Entrata adulti con scivoli</b>       | 17.-                               | 18.-                             | 14.-                                   | 4.-               | -22 |
| <b>Entrata ragazzi singola</b>          | 6.50                               | 7.-                              | 5.-                                    | 2.-               | -28 |
| <b>Entrata ragazzi con scivoli</b>      | 10.50                              | 11.-                             | 9.-                                    | 2.-               | -18 |
| <b>Entrata famiglia 1 *</b>             | 22.50                              | 25.-                             | 17.10                                  | 7.90              | -31 |
| <b>Entrata famiglia 2 **</b>            | 33.30                              | 37.-                             | 25.20                                  | 11.80             | -31 |
| <b>10 entrate adulti</b>                | 108.-                              | 117.-                            | 81.-                                   | 36.-              | -30 |
| <b>10 entrate con scivoli</b>           | 153.-                              | 162.-                            | 126.-                                  | 36.-              | -17 |
| <b>10 entrate ragazzi</b>               | 58.50                              | 63.-                             | 45.-                                   | 18.-              | -28 |
| <b>10 entrate ragazzi con scivoli</b>   | 94.50                              | 99.-                             | 81.-                                   | 19.-              | -18 |
| <b>Abo 4 mesi adulti balneazione</b>    | 365.-                              | 365.-                            | 275.-                                  | 90.-              | -24 |
| <b>Abo 1 anno adulti balneazione</b>    | 880.-                              | 880.-                            | 665.-                                  | 215.-             | -24 |
| <b>Abo 1 anno balneazione + fitness</b> | 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. Railway, 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:**  
effettivo chiusura provvisoria      previsione      previsione      previsione      previsione      previsione      previsione      previsione

| 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          |
| <b>Totale</b>    | <b>4'044</b> | <b>4'984</b> | <b>4'564</b> | <b>4'754</b> | <b>4'789</b> | <b>4'824</b> | <b>4'859</b> | <b>4'895</b> | <b>4'945</b> | <b>4'982</b> | <b>5'020</b> |

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:**

effettivo chiusura provvisoria      previsione      previsione      previsione      previsione      previsione      previsione      previsione

| 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          |
| <b>Totale</b>    | <b>4'044</b> | <b>4'984</b> | <b>4'564</b> | <b>4'754</b> | <b>4'939</b> | <b>4'974</b> | <b>5'159</b> | <b>5'195</b> | <b>5'245</b> | <b>5'282</b> | <b>5'320</b> |

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 interverenti 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, é 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.



## **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 |            | Pre consuntivo |            | previsione |            | previsione |            | previsione |            | previsione |            |            |
|--|------------|------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|  | 2010       | 2011       | 2012           | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       |
| <b>RICAVI</b>  | CHF        | CHF        | CHF            | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        |
| 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  | 4'289'990  | 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                                      | 0          | 0          | 0              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>COSTI</b>   | CHF        | CHF        | CHF            | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        |
| 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     | -47'780        | -85'000    | -95'000    | -83'000    | -77'000    | -76'000    | -72'000    | -40'000    | -36'000    | -37'000    | -38'000    |
| EBIT DA: Risultato prima di interessi<br>ammortamenti e accantonamenti | 336'767    | 148'394    | 119'804        | 139'926    | 557'212    | 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   | -193'900   |
| Risultato d'esercizio prima degli<br>ammortamenti, accantonamenti      |            |            |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Imposte, ricavi e costi straordinari                                   | 222'491    | 33'441     | -8'455         | 36'026     | 363'312    | 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   | -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<br>ammortamenti e accantonamenti            | -578'848   | -839'910   | -870'023       | -823'474   | -746'688   | -567'880   | -532'714   | -523'678   | -468'361   | -488'295   | -470'996   | -472'871   | -477'926   |
| Contributi azionisti   | 578'848    | 839'910    | 870'023        | 823'474    | 746'688    | 567'880    | 532'714    | 523'678    | 468'361    | 488'295    | 470'996    | 472'871    | 477'926    |
| <b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |

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 |            | Pre consuntivo |            | previsione |            | previsione |            | previsione |            | previsione |            | previsione |          |
|--|------------|------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------|
|  | CHF        | CHF        | CHF            | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF        | CHF      |
|  | 2010       | 2011       | 2012           | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2022     |
| <b>RICAVI</b>  |            |            |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |          |
| Ricavi d'esercizio   | 3'523'367  | 3'698'990  | 3'753'926      | 4'744'941  | 4'040'541  | 4'074'514  | 4'109'151  | 4'144'280  | 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 (2fase)                              |            |            | 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    | 150'000    | 300'000    | 300'000    | 300'000    | 300'000    | 300'000    |          |
| <b>COSTI</b>   |            |            |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |          |
| 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   | -177'285   |          |
| 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    |          |
| <b>EBIT DA: Risultato prima di interessi</b>                   |            |            |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |          |
| 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 | 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    |          |
| imposte,ricavi e costi straordinari                            | -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   |          |
| Ammortamenti d'esercizio                                       | 0          | 0          | 0              | 0          | -100'000   | -100'000   | -150'000   | -150'000   | -150'000   | -150'000   | -150'000   | -150'000   | -150'000   |          |
| Accantonamenti   |            |            |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |          |
| 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    |          |
| <b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>                                   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b> |

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

| <b>Attivi</b>                 |                 | <b>Passivi</b>               |                 |
|-------------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|
| 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           |
| <b>Tot. attivo circolante</b> | <b>2'676,5</b>  | <b>Totale capitale terzi</b> | <b>20'401,5</b> |
| 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         | <b>Tot. capitale proprio</b> | <b>12'327,1</b> |
| <b>Totale attivo fisso</b>    | <b>30'052,1</b> | <b>a pareggio</b>            | <b>32'728,6</b> |

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



e dall'Amministratore Delegato  
Gb. Vetterli



Locarno, febbraio 2014