



Riorganizzazione finanziaria e modello d'esercizio

Valbianca SA, Airolo

Studio elaborato con il supporto di BDO SA

Indice	Pagina
1 Introduzione	4
1.1 Premessa	4
1.2 Obiettivi	4
1.3 Struttura e metodologia	5
2 Contesto del progetto Valbianca SA	6
2.1 Aspetti sociali ed economici	6
2.1.1 La regione del San Gottardo	6
2.1.2 Territorio e popolazione	7
2.1.3 Addetti	10
2.1.4 Gettito d'imposta	11
2.2 Attori coinvolti	12
2.2.1 Introduzione	12
2.2.2 Valbianca SA	12
2.2.3 Comune di Airolo	13
2.2.4 Comune di Quinto	13
2.2.5 Altri attori	13
2.3 Situazione attuale	16
2.3.1 Introduzione	16
2.3.2 Impianti di risalita	16
2.3.3 Proprietà, concessioni e autorizzazioni	17
2.3.4 Contratti e convenzioni	19
3 Il progetto della Valbianca SA	21
3.1 Premessa	21
3.2 Fase I: consolidamento della struttura	22
3.2.1 Descrizione	22
3.2.2 Investimenti e finanziamenti	23
3.2.3 Organizzazione societaria e concetto di gestione	26
3.2.4 Tempistica	27
3.3 Fase II: sviluppo della struttura	28
3.3.1 Descrizione	28
3.3.2 Investimenti e finanziamenti	28
3.3.3 Organizzazione societaria e concetto di gestione	32
3.3.4 Tempistica	33

3.4	Caratteristiche del progetto	33
3.4.1	Strategia e visione	33
3.4.2	Messaggio n. 6250 del Consiglio di Stato del 10 luglio 2009	34
3.4.3	Mercato potenziale	35
3.4.4	Prodotti e servizi	36
3.4.5	Effetti del progetto sulla regione	37
3.4.6	Analisi SWOT	39
3.4.7	Sviluppo futuro	42
4	Modello economico finanziario	43
4.1	Andamento stagioni 2010/11 e 2011/12	43
4.1.1	Introduzione	43
4.1.2	Bilancio e conto economico, stagioni 2010/11 e 2011/12	43
4.2	Scenari di sviluppo	49
4.2.1	Ipotesi di lavoro	49
4.2.2	Ricavi, costi e risultati d'esercizio ipotizzati	51
4.3	Bilanci e conti economici previsionali	54
4.3.1	Scenario debole - 60'000 primi passaggi	54
4.3.2	Scenario obiettivo breve termine - 70'000 primi passaggi	59
4.3.3	Scenario medio - 80'000 primi passaggi	62
4.3.4	Scenario forte - 100'000 primi passaggi	65
5	Conclusioni	68
6	Allegati	69

1 Introduzione

1.1 Premessa

Il Cantone Ticino è una delle regioni turistiche svizzere per eccellenza. "Dalle palme alle piste", l'efficace slogan dell'ente turistico del Canton Ticino, rende bene la straordinarietà del clima e della varietà paesaggistica del Cantone più a sud delle Alpi. Nell'arco di pochi chilometri si passa infatti dal clima mite dei paesi in riva ai laghi con una vegetazione subtropicale, al clima alpino con montagne che superano i tremila metri di altitudine. Durante la stagione invernale è possibile con pochi chilometri di autostrada accedere a piste innevate di stazioni sciistiche che hanno saputo conquistarsi l'apprezzamento di numerose famiglie e sportivi non solo svizzeri. Soprattutto le valli a nord del territorio cantonale come la valle Leventina e la valle di Blenio si distinguono per la presenza di comprensori sciistici ideali per la pratica dei molteplici sport invernali. La più blasonata delle stazioni invernali ticinesi è certamente Airolo-Pescium con una posizione strategica appena fuori dal portale sud della galleria autostradale del San Gottardo, i suoi trenta chilometri di piste sciabili e otto chilometri di piste per racchette e sentieri pedestri estivi favoriti da una situazione geoclimatica ideale, Airolo-Pescium si rivela una meta sempre molto apprezzata dagli appassionati.

Il comprensorio di Airolo viene riconosciuto sia nel rapporto della Grischconsulta SA¹ come pure nel messaggio n. 6250 del 10 luglio 2009 del Consiglio di Stato² come unica stazione sciistica ticinese in grado di poter generare sufficienti ricavi ed un cash flow positivo da permetterne una sostenibilità economica duratura a medio e lungo termine. In questo senso lo sviluppo delle regioni periferiche e di montagna come pure la valorizzazione della montagna ticinese e del suo uso ricreativo e sportivo quale elemento dell'offerta turistica cantonale invernale ed estiva va sostenuto e garantito. La stazione sciistica di Airolo assume in questo contesto un interesse pubblico in cui non vanno unicamente presi in considerazione gli aspetti economici bensì tutte le implicazioni sociali e turistiche legate all'intera regione.

1.2 Obiettivi

Il presente studio, commissionato dalla società Valbianca SA, si pone come obiettivo l'elaborazione di un progetto di riorganizzazione finanziaria e la proposta di un modello d'esercizio nel quale confluiscono tutta una serie di tematiche e analisi volte a garantire al progetto Valbianca SA una stabilità finanziaria solida ed attuabile.

Questo lavoro fa seguito ed approfondisce ulteriormente i documenti già elaborati nel passato ("Piano d'azione" e "Business Plan di medio lungo termine"). Alcuni degli obiettivi del presente studio sono la contestualizzazione del progetto nella realtà socio-economica locale e regionale, l'analisi dell'indotto diretto e indiretto sulla regione e la valutazione dello sviluppo futuro della società in relazione all'organizzazione societaria, alla gestione, agli

¹ Grischconsulta SA, "Impianti di risalita in Ticino, Rapporto finale del 9 luglio 2008".

² Messaggio n. 6250 del Consiglio di Stato del 10 luglio 2009 "Richiesta di un credito complessivo di fr. 4'500'000.- quale contributo a fondo perso a parziale copertura costi di manutenzione ordinaria degli impianti di risalita di alcune stazioni turistiche per le stagioni invernali dal 2009 al 2014".

investimenti e ai finanziamenti. Nel presente elaborato viene inoltre tenuto conto della strategia riguardante lo sviluppo degli impianti di risalita in Ticino definita nel rapporto della Grischconsulta SA e nel messaggio del 10 luglio 2009 del Consiglio di Stato. Il seguente lavoro considera inoltre le diverse aspettative dei vari attori coinvolti e valuta la sostenibilità finanziaria del progetto sulla base del quale i promotori intendono richiedere un contributo finanziario cantonale ricorrente mirato alla gestione corrente degli impianti di risalita di Airolo. Tale finanziamento è contemplato nel messaggio del Consiglio di Stato, il quale conferma la strategia di concentrare i futuri finanziamenti pubblici, sottoforma di contributi annui ricorrenti, sullo sviluppo di un'unica stazione principale, quella di Airolo.

L'attuale studio si rende necessario per passare da una fase iniziale, in cui è stata creata la società per rilevare gli impianti e le attività e gli impianti, a una fase di consolidamento nella quale si intende gettare le basi per uno sviluppo sul medio-lungo termine della struttura. Questa seconda fase deve rispondere sia a dei criteri di sostenibilità economica sia aderire alle strategie di sviluppo del settore tracciate a livello cantonale.

1.3 Struttura e metodologia

Il presente lavoro è strutturato in sei capitoli. Partendo da una breve introduzione nella quale sono definiti gli obiettivi e la struttura del lavoro, segue nel secondo capitolo una contestualizzazione del progetto da un punto di vista regionale e locale con lo scopo di meglio comprendere il suo posizionamento, i principali attori coinvolti e le diverse dinamiche economiche e sociali che lo circondano. In seguito viene presentata una descrizione dettagliata del progetto nella quale sono evidenziate le due principali fasi secondo le quali il progetto di riassetto finanziario e di rilancio dell'offerta e dei servizi si svilupperà. Queste due fasi vengono esposte in modo distinto definendo in modo dettagliato per ognuna gli investimenti, i finanziamenti e la tempistica secondo le quali verranno attuate. L'obiettivo di questa parte del lavoro consiste nel presentare e descrivere le attività che si intende concretizzare, così come le ragioni che spingono ad agire in tal senso. L'analisi e la definizione del modello imprenditoriale come pure l'identificazione dell'organizzazione e delle modalità di gestione che meglio si adattano a perseguire gli obiettivi prefissati dal progetto sono parte integrante di questo capitolo. Il capitolo prosegue con una descrizione dei diversi aspetti che caratterizzano il progetto della Valbianca SA specificando la strategia e la visione aziendale, il mercato attuale e potenziale, i prodotti e i servizi offerti alla clientela e gli effetti del progetto sulla regione. Il capitolo si conclude con uno studio sugli attuali punti di forza, debolezza, opportunità e minacce (analisi SWOT) del progetto. Il quarto capitolo traduce il progetto della Valbianca SA in termini economico-finanziari attraverso l'allestimento di un piano degli affari (Business Plan) secondo diversi scenari di sviluppo. Sulla base delle ipotesi e delle considerazioni formulate nei capitoli precedenti, il lavoro viene completato con considerazioni relative agli aspetti di carattere finanziario e di sostenibilità del progetto. Gli aspetti trattati concernono gli investimenti, il piano di finanziamento e la gestione ordinaria, che si tradurranno in un bilancio previsionale per i primi anni di attività. In conclusione l'ultimo capitolo contiene una sintesi del progetto offrendo spunti e raccomandazioni per una visione a futuri sviluppi.

2 Contesto del progetto Valbianca SA

2.1 Aspetti sociali ed economici

2.1.1 La regione del San Gottardo

Il comprensorio sciistico di Airolo si trova al centro della regione alpina del San Gottardo. Questa regione rappresenta uno spazio vitale ed economico per la popolazione indigena. L'area del Gottardo è una zona strategica di notevole importanza in quanto collega sia gli agglomerati più ravvicinati (Briga - Andermatt - Coira e Arth-Goldau - Airolo - Bellinzona) che quelli presenti in un contesto europeo più esteso (Stoccarda - Monaco di Baviera - Basilea - Zurigo - Milano). Questo spazio racchiude una moltitudine di servizi e singolarità a beneficio del resto della Svizzera e dell'Europa. Le infrastrutture messe a disposizione garantiscono rapporti d'interscambio di importanza nazionale ed internazionale tra le regioni del Nord e quelle del Sud. Sono inoltre garantiti, nel cuore dell'arco alpino, collegamenti tra Est e Ovest. La richiesta di spazi ricreativi è in continuo aumento e la zona del Gottardo con le sue peculiarità e ampi spazi risponde in modo ottimale a questo bisogno.

Il San Gottardo e le sue valli fanno inoltre parte della storia collettiva, di tante storie individuali e dell'identità storica della Svizzera. Questa regione rappresenta uno dei segni distintivi della Svizzera. Essa si contraddistingue con delle aree di montagna abitate, coltivate e curate che veicolano un'immagine di qualità e di affidabilità tipicamente svizzera. La zona alpina è anche una fonte indispensabile di risorse naturali e vitali con paesaggi e montagne incontaminate. In questa ottica l'acqua come fonte di vita ed energia rappresenta un elemento di importanza vitale e strategica a livello nazionale ed europeo.

L'area del San Gottardo è lo spazio alpino centrale d'Europa. Esso assicura dunque risorse e servizi ricreativi estesi su un territorio molto vasto. Per garantire questi servizi è necessario che questa regione sia attrattiva offrendo abitazioni e opportunità lavorative. Un'area del San Gottardo popolata e funzionante non è quindi unicamente un desiderio, ma una vera e propria necessità.

La salvaguardia e il rafforzamento duraturo nel tempo di queste funzioni a beneficio delle regioni circostanti non è evidente. A questo proposito basti ricordare i servizi che quest'area del San Gottardo ha reso per l'esercito svizzero. A seguito dei cambiamenti di paradigma della politica di sicurezza, oggi questi servizi non vengono più richiesti nella stessa forma di prima. Fino ad ora l'area del San Gottardo dipendeva anche dall'afflusso di risorse e aiuti perequativi esterni. Esistono molti potenziali all'interno dell'area del San Gottardo. Nei decenni passati essi sono stati solo raramente sfruttati e le opportunità non sono state sviluppate in modo soddisfacente. La scarsa cooperazione tra le diverse realtà locali ha impedito fino ad oggi il formarsi di prospettive di sviluppo comuni e la ricerca di energie strategiche. Di conseguenza, l'occupazione è diminuita e l'evoluzione della popolazione è scesa sotto la media svizzera. A seguito dello smantellamento di numerosi posti di lavoro federali, la Confederazione è in parte responsabile di questi effetti negativi ed avrebbe dunque il dovere morale e politico di porvi rimedio. Diventa dunque essenziale lo sfruttamento delle diverse potenzialità delle realtà locali presenti nell'area del San Gottardo. Una di queste caratteristiche è rappresentata dal nome "San Gottardo" che può vantare una fama internazionale. Il mito del San Gottardo e della sua regione trova riscontro

in diverse tematiche: cuore della svizzera, tetto dell'Europa, barriera climatica, Nord-Sud, punto chiave del traffico e ricordo della sua importanza militare. La regione del San Gottardo è ricca di potenzialità naturali ed energetiche come acqua, sole e vento. L'arco alpino con il massiccio del San Gottardo costituisce il più importante serbatoio idrico al centro dell'Europa. I quattro grandi fiumi (Reno, Rodano, Reuss e Ticino) nascono in quest'area. Durante gli anni l'area del Gottardo è stata dotata di importanti ed uniche infrastrutture di interesse nazionale ed internazionale, soprattutto vie di comunicazione come linee ferroviarie, autostrade, passi, strade a traffico lento e sentieri alpini. Questa zona è inoltre densa di aspetti storici e mitologici in quanto rappresenta un punto d'incontro di molteplici culture, lingue e tradizioni. Questa particolarità dell'area San Gottardo come estensione di coesione sociale è unica al mondo.

Parte di questa realtà è costituita dal distretto di Leventina che purtroppo da alcuni decenni si trova in una situazione difficile. Il peggioramento di diversi fattori socio-economici (fra i principali possiamo certamente indicare la diminuzione della popolazione, la tendenza all'invecchiamento della stessa più marcata rispetto all'evoluzione cantonale, una flessione del numero di giovani e un'erosione dei posti di lavoro) si ripercuote inesorabilmente sulle finanze dell'intero distretto e dei singoli comuni. La diminuzione del gettito, sia delle persone fisiche che di quelle giuridiche, appare come un segnale evidente di un progressivo peggioramento della situazione leventinese.

Alla luce di quanto esposto, vale la pena analizzare più da vicino i principali fattori che hanno influenzato negativamente l'andamento della regione ossia popolazione, addetti e gettito fiscale.

2.1.2 Territorio e popolazione

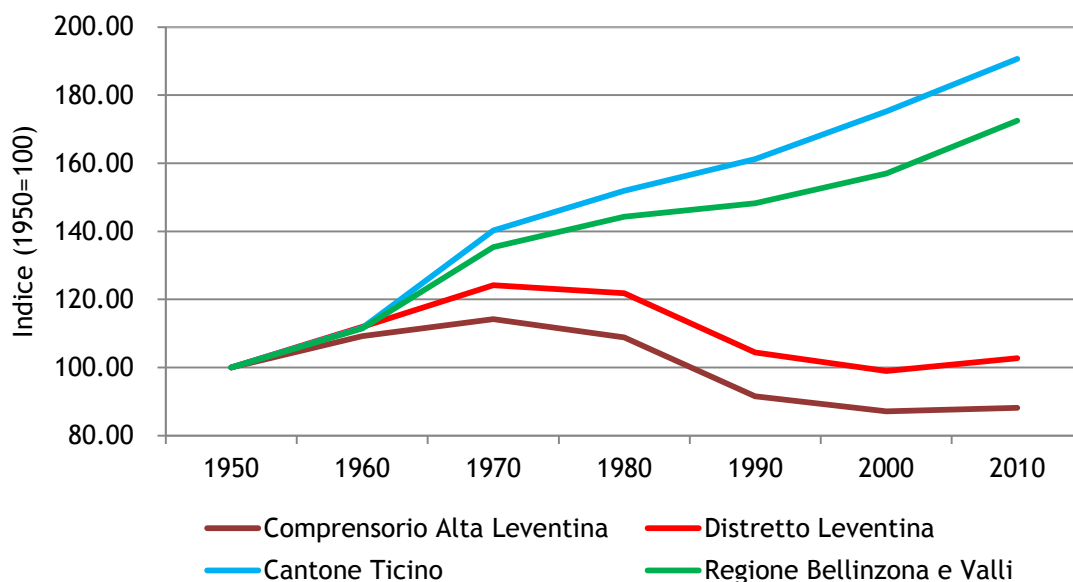
Il distretto di Leventina si suddivide in tre comprensori composti da 11 Comuni. Il comprensorio dell'alta Leventina che si snoda dalle gole del Piottino fino alle sorgenti del fiume Ticino si compone dai Comuni di Airolo, Bedretto, Dalpe, Prato Leventina e Quinto. Il comprensorio media Leventina situato tra le gole della Biaschina e del Piottino è formato dai Comuni di Faido e Sobrio mentre il comprensorio bassa Leventina è costituito dai Comuni di Bodio, Giornico, Personico e Pollegio. Il territorio si distingue anche per la presenza di importanti e suggestive valli laterali come la val Canaria, la Val Piora, la Val Piumogna e la Val d'Ambra. Il distretto analizzato è caratterizzato da vaste superfici naturali occupate per la quasi totalità da boschi, alpeggi e altre superfici improduttive (laghi, corsi d'acqua, superfici senza vegetazione). Questa regione è inoltre contraddistinta da una bassa densità di popolazione³ e da un debole livello di edificazione. Il distretto di Leventina con una superficie pari a 479.66 km² (17% del territorio cantonale) è il terzo distretto in ordine di grandezza dopo i distretti di Vallemaggia (569.34 km²) e Locarno (591.71 km²) ed il terzo distretto meno popolato – 9'862 abitanti corrispondente al 3% della popolazione cantonale –

³ La popolazione residente comprende tutte le persone residenti in Svizzera in un determinato momento (generalmente fine anno), indipendentemente dalla nazionalità, dal periodo di residenza e dal tipo di permesso di residenza. Le persone non domiciliate ufficialmente in Svizzera, come i frontalieri che lavorano in Svizzera, i turisti, le persone in visita o in viaggio d'affari, non sono incluse nella popolazione residente.

seguito dai distretti di Blenio (5'628 abitanti) e Vallemaggia (5'910 abitanti) del Canton Ticino.⁴

L'evoluzione della popolazione residente dal 1950 al 2010 aggregata secondo diversi livelli di analisi evidenzia in modo chiaro le differenti tendenze.

Grafico 1: Evoluzione della popolazione residente dal 1950 al 2010



Elaborazione BDO SA

Negli ultimi 40 anni, si rileva una tendenza ad uno spopolamento progressivo del distretto di Leventina, sintomo di una debole attrattiva dal punto di vista residenziale e professionale della zona. La popolazione residente nel distretto ha conosciuto una crescita del +24%⁵ (+2'325 abitanti) tra il 1950 e il 1970 ma durante i decenni successivi la crescita della popolazione ha rallentato per ridursi fortemente fino al valore di 9'502 abitanti per l'anno 2000 (-2'425 abitanti e -20% rispetto al 1970). Questa tendenza al ribasso assume una valenza ancora maggiore se paragonata a livello regionale (regione Bellinzona e Valli) e a livello cantonale, dove la popolazione ha conosciuto un'importante crescita del +16% (9'601 abitanti) per la regione Bellinzona e Valli e +25% (61'388 abitanti) per il Cantone Ticino. Nel periodo tra l'anno 2000 e l'anno 2010 si evidenzia per il distretto di Leventina un assestamento della popolazione con una lieve crescita del 4% corrispondente ad un aumento di 360 abitanti. Nello stesso periodo la regione Bellinzona e Valli si caratterizza per una crescita della popolazione del +10% (+6'871 abitanti) mentre la popolazione totale nel Canton Ticino segna un aumento del +9% (+26'907 abitanti). Nel complesso dal 1950 al 2010, la popolazione del comprensorio dell'alta Leventina è diminuita di 446 abitanti (-12%) quella del distretto di Leventina è cresciuta di 260 abitanti (+3%) mentre la popolazione della

⁴ Ufficio di statistica del Cantone Ticino (USTAT): <http://www.ti.ch/ustat>.

⁵ Questo incremento della popolazione del distretto tra il 1950 e il 1970, sebbene importante è comunque molto inferiore alla crescita del +40% conosciuta a livello cantonale per lo stesso periodo.

regione Bellinzona e Valli e del Cantone Ticino è aumentata di 32'151 abitanti (+72%) rispettivamente di 158'698 abitanti (+91%). Nel 2010 il comprensorio dell'alta Leventina contava 3'313 abitanti, il distretto di Leventina era composto da 9'862 abitanti mentre nella regione Bellinzona e Valli e nel Cantone Ticino vivevano 76'515 rispettivamente 333'753 abitanti.⁶

In conclusione, rispetto alla crescita riscontrata a livello cantonale, l'evoluzione della popolazione nel comprensorio dell'alta Leventina e nel distretto di Leventina dopo un'iniziale crescita, è stata fortemente influenzata, negli ultimi 40 anni, da una progressiva perdita di abitanti. I dati concernenti il numero di abitanti in valore assoluto unitamente alle evoluzioni riscontrate nei diversi periodi sono rappresentati nelle seguenti tabelle.

Tabella 1: Popolazione residente dal 1950 al 2010

Anno	Comprensorio alta Leventina	Distretto di Leventina	Regione Bellinzona e Valli	Cantone Ticino
1950	3'759	9'602	44'361	175'055
1960	4'107	10'754	49'468	195'566
1970	4'292	11'927	60'040	245'458
1980	4'092	11'699	64'002	265'899
1990	3'443	10'032	65'747	282'181
2000	3'277	9'502	69'641	306'846
2010	3'313	9'862	76'512	333'753

Elaborazione BDO SA

Tabella 2: Evoluzione della popolazione residente secondo diversi periodi

Periodo	Comprensorio alta Leventina	Distretto di Leventina	Regione Bellinzona e Valli	Cantone Ticino
Evoluzione	-446	+260	+32'151	+158'698
1950-2010	-12%	+3%	+72%	+91%
Evoluzione	+533	+2'325	+15'679	+70'403
1950-1970	+14%	+24%	+35%	+40%
Evoluzione	-979	-2'065	+16'472	+88'295
1970-2010	-23%	-17%	+27%	+36%

Elaborazione BDO SA

⁶ Ufficio di statistica del Cantone Ticino (USTAT): <http://www.ti.ch/ustat>.

Un'altra caratteristica che contraddistingue il distretto di Leventina dal resto del Cantone riguarda l'età della popolazione. Seppur l'evoluzione del rapporto giovani/anziani è simile a quanto riscontrato a livello regionale e cantonale, il distretto si è visto confrontato con una forte diminuzione del numero di giovani (età compresa tra 0 e 19 anni). In cifre assolute il numero di giovani di età inferiore ai 19 anni è diminuito di ben 684 anime negli ultimi di 20 anni (-30%). Questa tendenza non è riscontrabile né a livello della regione Bellinzona e Valli (-1%), né a livello cantonale dove il numero di giovani ha conosciuto una crescita (+6%). Questa forte diminuzione è in parte mitigata dal fatto che la popolazione anziana (oltre 65 anni) del distretto ha subito una crescita meno significativa di quella rilevata a livello cantonale. Ciononostante, si può comunque affermare che la tendenza all'invecchiamento della popolazione nel distretto della Leventina risulta più marcata rispetto all'evoluzione cantonale.

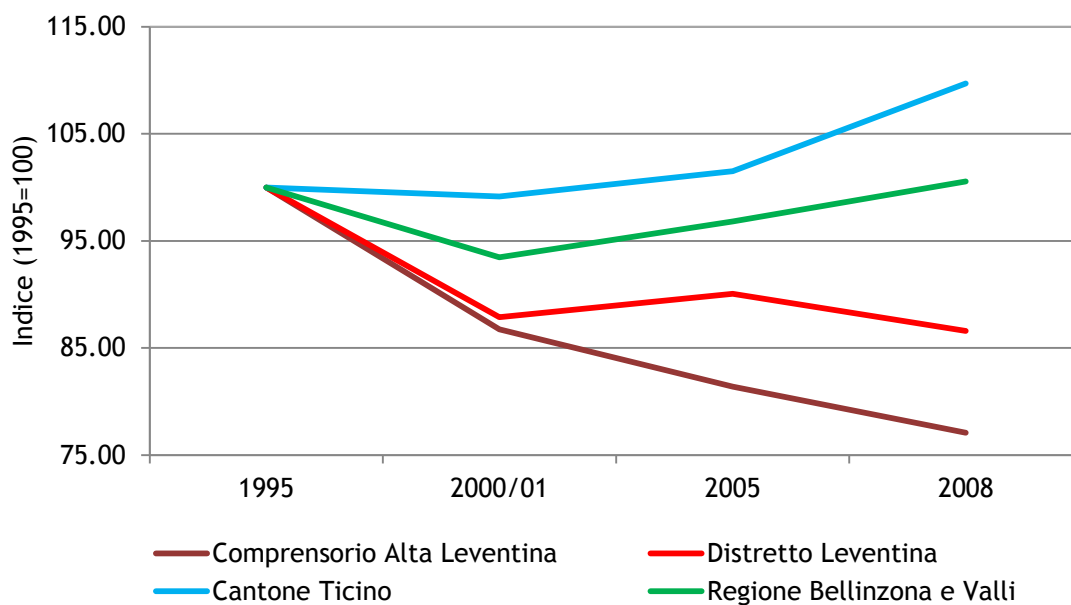
2.1.3 Addetti

Durante l'ultimo ventennio si è assistito, a livello distrettuale, ad una progressiva diminuzione dei posti di lavoro in tutti e tre i settori economici, in opposizione a quanto riscontrato a livello regionale e cantonale. Dal 1995 al 2008, il numero di addetti⁷ nel distretto di Leventina è diminuito del -13% per arrivare ad un valore di 3'956 (equivalente ad una quota di 0.4 posti di lavoro per abitante). Nella regione Bellinzona e Valli il numero di posti di lavoro nel periodo considerato è rimasto praticamente invariato (+1%) mentre in Ticino, dove la quota di posti di lavoro per abitante supera nettamente lo 0.5, si è assistito ad un progressivo aumento degli addetti (+10%).

È pur vero che la ripartizione degli addetti sui tre settori economici è nettamente differente tra il distretto di Leventina e il cantone Ticino, ma questo non serve a giustificare la situazione in quanto il problema tocca tutti i settori. Con circa l'8% di addetti occupati nel settore primario, la Leventina rappresenta uno dei territori maggiormente votati all'agricoltura (in Ticino 1.7%). Tuttavia, è proprio nel settore primario che c'è stata la più forte diminuzione di posti di lavoro. Il grafico seguente presenta l'evoluzione del numero di addetti nell'ultimo decennio.

⁷ Sono considerati addetti tutte le persone occupate nell'azienda, inclusi i titolari, i direttori, i gerenti, gli apprendisti, gli ausiliari, i collaboratori esterni, i collaboratori pensionati, i lavoratori a domicilio e i collaboratori familiari. Sono rilevate solo le persone che lavorano complessivamente per almeno 6 ore alla settimana in un'azienda in cui complessivamente le ore lavorative ammontano ad almeno 20 per settimana. Il censimento delle aziende è un'indagine presso le aziende che rileva gli addetti dal punto di vista del datore di lavoro. Di conseguenza, le persone con più datori di lavoro vengono rilevate più volte. Il numero di addetti censiti corrisponde pertanto al numero di posti di lavoro occupati.

Grafico 2: Evoluzione degli addetti dal 1995 al 2008

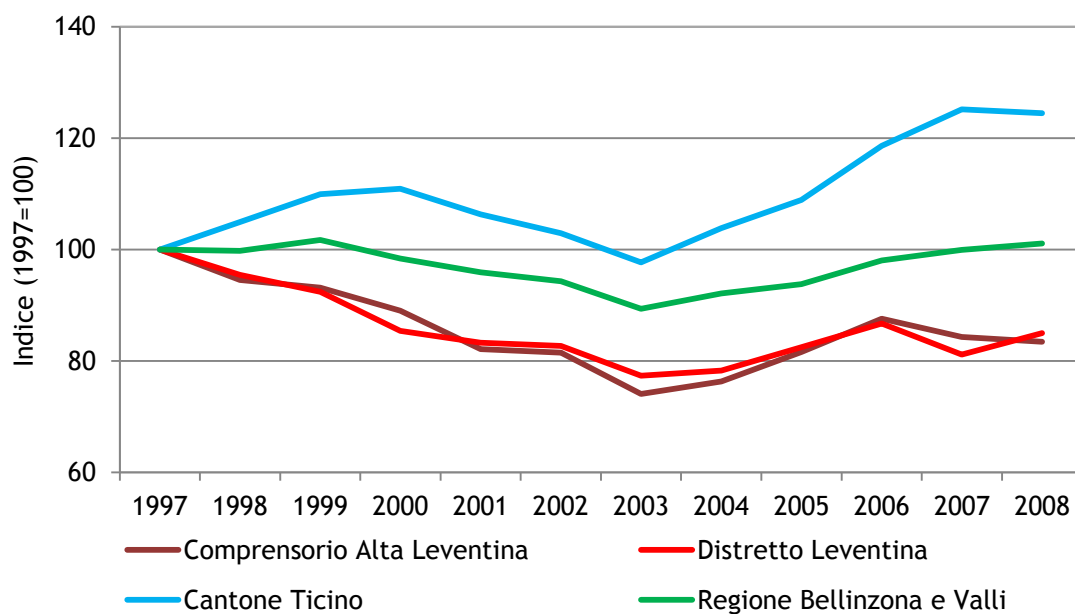


Elaborazione BDO SA

2.1.4 Gettito d'imposta

Nell'ultimo decennio, il gettito fiscale (persone fisiche e persone giuridiche) ha subito un'importante flessione. Il grafico seguente mostra l'andamento delle risorse fiscali nei diversi anni analizzati.

Grafico 3: Gettito fiscale persone fisiche e persone giuridiche dal 1997 al 2008



Elaborazione BDO SA

La flessione del gettito fiscale nel distretto di Leventina dal 1997 al 2008 è stata del -15.0% corrispondente a circa CHF 2.7 milioni mentre in Ticino si è assistito ad un incremento delle risorse fiscali nella misura del +24.5% corrispondente ad una somma pari a CHF 210 milioni. La flessione nel distretto di Leventina è da imputare ad una contrazione sia del gettito fiscale delle persone fisiche sia di quello delle persone giuridiche. Entrambe hanno subito una flessione rispettivamente del -11.7% e del -30.4% anche se il loro peso sul gettito totale è proporzionalmente differente, vista la forte preponderanza del gettito delle persone fisiche (oltre 85% nel 2008). La scarsa attrattiva sia dal punto di vista residenziale che aziendale si riflette su un gettito fiscale in flessione. Lo stesso andamento discendente si riscontra anche nel Comprensorio Alta Leventina. Nel periodo dal 1997 al 2008 le risorse fiscali delle persone fisiche sono diminuite del -11.7% pari ad un importo di circa CHF 1.2 milioni mentre quelle giuridiche sono diminuite del -39.3% corrispondenti a circa CHF 0.5 mio. Nel Comprensorio Alta Leventina le risorse fiscali delle persone fisiche costituiscono l'87% delle entrate fiscali totali mentre il le persone giuridiche unicamente il 13%.

2.2 Attori coinvolti

2.2.1 Introduzione

Il progetto Valbianca SA coinvolge una moltitudine eterogenea di attori. Tra questi troviamo sia attori direttamente interessati dal progetto, sia figure che verranno influenzate, positivamente o negativamente, dalla concretizzazione dello stesso.

2.2.2 Valbianca SA

Il principale attore, nonché promotore del progetto, è rappresentato dalla società Valbianca SA, con sede ad Airolo. La società è stata costituita nel 2009 con l'intenzione di rilevare all'asta pubblica del fallimento del precedente proprietario gli impianti di risalita di Airolo-Pescium e di gestirli in proprio. La prima gestione operativa con apertura degli impianti ha avuto luogo nel periodo dal primo giugno 2010 al 31 maggio 2011.

Come si può rilevare dal registro di commercio del Cantone Ticino, la società ha quale scopo "l'acquisto, la vendita, la gestione, la locazione e la promozione di proprietà immobiliari, centri turistici e sportivi in Svizzera e all'estero. Per il raggiungimento dello scopo sociale la società potrà compiere ogni altra operazione di carattere commerciale, industriale, mobiliare, immobiliare e finanziario. La società può inoltre esercitare tutte le attività commerciali, finanziarie o di altro genere che sono in relazione diretta o indiretta con lo scopo della società".

Gli azionisti della Valbianca SA sono il Comune di Airolo nella misura del 70% ed il Comune di Quinto a ragione del 30%.

Il consiglio di amministrazione è composto da un presidente, nella persona di Franco Pedrini, e da quattro membri (Valerio Jelmini, Davide Gabutti, Barbara Pervangher, Arturo Mottini). La direzione è affidata al Signor Luca Müller e l'organo di revisione è la spettabile Savaudit SA, con sede a Lugano.

La società è stata costituita con un capitale azionario di CHF 100'000, suddiviso in 1'000 azioni al portatore di CHF 100 ciascuna. A fine 2010 i Consigli comunali di Airolo e Quinto hanno proceduto all'aumento di capitale azionario per CHF 1.0 mio. della società Valbianca SA.

2.2.3 Comune di Airolo

Il Comune di Airolo, proprietario al 70% e sede della Valbianca SA, ospita il comparto sciistico e gli impianti di risalita. L'interesse in gioco per il Comune è elevato in quanto con il progetto di consolidamento e riposizionamento del comparto turistico, il Comune potrà beneficiare di importanti effetti indotti (diretti e indiretti). L'immagine e il nome stesso del Comune saranno visibili a livello nazionale. Questi aspetti non sono da trascurare per un comune inserito in una regione, quella della Leventina, in perdita di attrattività. Oltre alla riorganizzazione finanziaria della società Valbianca SA, sarà anche compito del Comune di incentivare parallelamente la creazione di un'offerta complementare composta da alloggi, ristorazione, manifestazioni e attività di svago moderna ed attrattiva. D'altro canto, tali impianti generano nella regione un indotto rilevante e garantiscono un importante numero di posti di lavoro, soprattutto durante il periodo invernale. Appare quindi quantomeno doveroso che l'intero comprensorio si adoperi in vista di un rilancio della stazione sciistica altoleventinese, non fosse altro che per il fatto che rappresenta il fulcro indispensabile per una politica turistica invernale dell'intera regione.

2.2.4 Comune di Quinto

Le considerazioni espresse per il Comune di Airolo possono essere riprese per il Comune di Quinto, proprietario al 30% della società Valbianca SA. Tuttavia, bisogna evidenziare che, a differenza di quanto formulato per il Comune di Airolo, la visibilità di Quinto come marchio e luogo sarà minore soprattutto a Nord delle Alpi. Per questo motivo, il Comune dovrà forzatamente puntare ad un'offerta aggiuntiva ed integrativa indirizzata allo sviluppo di posti letto moderni ed accoglienti, attività di ristorazione e tempo libero attrattive.

2.2.5 Altri attori

Se da un lato il progetto interessa direttamente la società Valbianca SA ed i Comuni di Airolo e Quinto, d'altro canto sono numerosi gli attori che saranno toccati in modo diretto o indiretto. Nella tabella sottostante vengono elencati i principali attori che saranno chiamati a giocare un ruolo, così come quelli che, loro malgrado, saranno direttamente o indirettamente coinvolti in questo importante progetto regionale.

Tabella 3: Altri attori coinvolti nel progetto Valbianca SA

Attore	Commento
Altri Comuni della Leventina	Il comparto sciistico airolese (così come altre attrattività, ad esempio il Caseificio dimostrativo del Gottardo SA) è innanzitutto un patrimonio leventinese, in quanto fornisce all'Alta Leventina una visibilità nazionale e crea nella regione un importante indotto. Una partecipazione di questi Enti locali (con Airolo e Quinto in testa), oltre che gradita, sembra prima di tutto un dovere morale della regione verso uno dei suoi principali veicoli d'immagine nel resto della Svizzera. Benefici in termini di indotto potranno venire ad esempio da un'offerta di posti letto, di ristorazione e di attività di svago all'avanguardia.
Patriziato di Airolo	Il patriziato è proprietario di alcuni dei fondi dove sorgono parte degli impianti di risalita e dove si pratica lo sci in inverno.
Patriziato di Piotta-Boggesi Alpe Ravina	Il patriziato è iscritto a registro fondiario quale proprietario del fondo no. 3989 del Comune di Airolo (Alpe di Ravina). Il Patriziato ha firmato una convenzione con la società Valbianca SA per la continuazione dell'uso degli impianti e delle strutture sul terreno patriziale inizialmente fino al 31.12.2014. Inseguito grazie ad un accordo aggiuntivo sottoscritto il 12 novembre 2012 la durata della convenzione è stata prolungata fino al 30.06.2026.
Scuola Svizzera di Sci e Snowboard Airolo - San Gottardo	È il principale organizzatore di scuole di sci attivo sulle piste airolesi. La sua attività è indispensabile per attirare clienti e per veicolare un'immagine positiva di sport di alto livello, salutare e a stretto contatto con la natura. In questo contesto la Scuola Svizzera di Sci e Snowboard di Airolo dovrà impegnarsi a proporre programmi stagionali attrattivi, innovativi ed indirizzati a tutti i settori di clientela (bambini, adulti, famiglie, portatori di handicap, scuole).
Altre stazioni sciistiche della Leventina	La Valbianca SA offre in combinazione con Airolo-Lüina, Carì, Cioss Prato, Prato Leventina e Dalpe-Bedrina un abbonamento "Leventina Ski Card", che dà diritto all'uso degli impianti delle cinque stazioni. Si tratta di un'offerta competitiva e concorrenziale con prezzi molto interessanti grazie anche alla possibilità di offerte speciali con sconti supplementari.

Altre stazioni sciistiche	Airolo-Pesciùm ha stretto parallelamente degli accordi reciproci di collaborazione e partenariato con Campo Blenio, Nara, Disentis, Sedrun, Andermatt e Klewenalp che permetteranno ai titolari degli abbonamenti stagionali di beneficiare di sconti supplementari nella misura del 50% sulle giornaliere delle stazioni sopraelencate.
Centro turistico di Andermatt	Il nuovo centro turistico di Andermatt attirerà importanti masse di turisti desiderosi di trascorrere del tempo immersi nell'arco alpino. Su questo fronte possono essere sviluppate delle sinergie interessanti. Non bisogna dimenticare l'interesse dimostrato dall'imprenditore Samih Sawiris verso la regione alpina. ⁸
Funicolare Ritom SA	La Valbianca SA offre un abbonamento estivo combinato con la funicolare del Ritom.
Città di Lugano	Il Comune di Lugano, che ha concesso un credito di CHF 1.5 mio. per la durata di cinque anni e che ha già partecipato ad altri progetti nella valle, potrebbe essere interessato ad un'eventuale sottoscrizione di capitale. Non va dimenticato che la Città di Lugano possiede già una casa per ospitare gli allievi delle scuole durante le settimane bianche.
Comune di Massagno, Comune di Mendrisio, Comune di Monteceneri	Attualmente questi tre comuni possiedono ciascuno una casa ad Airolo utilizzata per le settimane bianche organizzate per i loro allievi. La collaborazione tra la Valbianca SA e questi tre comuni possono essere molteplici. Pensiamo soprattutto ad un'eventuale entrata nel capitale della Valbianca SA oppure attraverso dei contratti di utilizzo degli impianti stipulati su base annua.
Imprenditori della regione	Il progetto di consolidamento, di riposizionamento dell'offerta turistica e dell'implementazione di una nuova governance in seno alla Valbianca SA, dovrebbe servire da stimolo per eventuali investimenti anche di natura privata indirizzati soprattutto all'ampliamento dell'offerta complementare che spesso si trovano in località sciistiche (manifestazioni, ristorazione, attività di svago après-ski,...).

⁸ Il 3 aprile 2012 l'imprenditore Sawiris ha sottoposto un'offerta agli azionisti della Andermatt Gotthard Sportbahnen AG e della Sedrun Bergbahnen AG per rilevarne gli impianti di risalita.

Ristoratori della regione	La ristorazione è tra i settori che più ha beneficiato della presenza del comparto sciistico airolese. I clienti provenienti da tutto il Ticino e da oltre Gottardo si trattengono nella regione per gustare le proposte culinarie dei vari ristoratori della Leventina. Gli esercenti hanno quindi tutto l'interesse a sostenere la stazione sciistica di Airolo.
Politica ticinese	Non si può negare che possa esistere una certa sensibilità e un interesse del mondo politico alle vicende (e alla sorte) del comparto sciistico di Airolo che genera un importante indotto in tutta l'Alta Leventina. Un considerazione da parte della politica ticinese per gli impianti di Airolo testimonierebbe inoltre una sensibilità verso le zone periferiche.

Elaborazione BDO SA

2.3 Situazione attuale

2.3.1 Introduzione

In questo capitolo viene descritta la situazione attuale degli impianti di proprietà della Valbianca SA. In seguito verranno inventariate ed analizzate le proprietà fondiarie, gli edifici e la loro attuale gestione, come pure gli impianti e le diverse concessioni e autorizzazioni rilasciate alla Valbianca SA. Questa prima fase di analisi è fondamentale al fine di evidenziare i punti deboli da migliorare e i punti forti sui quali costruire il nuovo progetto di consolidamento delle attività. Sulla base dei risultati di questa analisi formuleremo alcune necessità alle quali il progetto di consolidamento, presentato al capitolo 3, è chiamato a rispondere.

2.3.2 Impianti di risalita

In inverno nel comprensorio sciistico di Airolo si possono praticare molteplici discipline sportive tra le quali sci alpino, snowboard, sci di fondo, sci d'escursionismo ed escursioni sulla neve con l'ausilio delle racchette. Nella tabella sottostante viene riportato l'elenco completo degli impianti di risalita disponibili nella stazione invernale di Airolo.

Tabella 4: Impianti del comprensorio sciistico di Airolo

Impianto	Regione	Capacità persone / h	Posti	Altitudine	Tempo min.
Funivia	Airolo-Pesciüm	1300	100	1175-1745	5
Funivia	Pesciüm-Sasso Boggia	800	40	1745-2065	4
Sciovìa	Pesciüm	1000	1	1745-1800	3
Sciovìa	Pesciüm-Camoscnè	1000	2	1715-2081	10
Sciovìa	Ravina-Cassinello	1000	2	1755-1980	5
Seggiovìa	Ravina-Varozzei	1500	4	1755-2256	5
Pony Lift	Pesciüm	500	-	1745-1765	1.5

Airolo vanta una tradizione dello sport sulla neve da oltre un secolo. Questa tradizione viene mantenuta e supportata dall'attuale qualità degli impianti e delle gestione. Durante il mese di agosto 2011, infatti, la Valbianca SA, ha ottenuto il marchio dei qualità QI.⁹ La società Valbianca SA, azienda che possiede e gestisce le Funivie di Airolo, è orgogliosa di questo primo traguardo che certifica l'impegno per la qualità del servizio offerto.

A seguito della ripresa completa delle proprietà mobiliari e immobiliari la società Valbianca SA ha svolto durante il periodo estivo ed autunnale 2010 importanti lavori ed investimenti per un importo globale pari a CHF 2.5 mio. Gli investimenti in materiale e macchinari ammontano a CHF 1.2 mio. La stazione sciistica di Airolo si è dotata di un moderno sistema di ticketing e di controllo accessi, di diversi battipista "PistenBully", di materiale performante per il soccorso e la messa in sicurezza delle piste per gli sportivi e i turisti. I lavori di manutenzione ammontano a CHF 1.3 mio e hanno interessato gli impianti di risalita, gli immobili, il ristorante e la creazione dei nuovi spazi per la Scuola Svizzera di Sci.

L'assetto attuale del comparto sciistico di Airolo comprende due funivie, tre sciovie, una seggiovìa ed un pony-lift. La prima funivia porta a quota 1745 metri (Pesciüm) e da qui gli altri impianti conducono sui trenta chilometri di piste, che invogliano gli amanti della neve a trascorrere delle straordinarie giornate dedicate agli sport invernali: sci alpino e freestyle, passeggiate con le racchette da neve e per i più audaci sfida e divertimento nello snowpark. Gli impianti di risalita raggiungono una quota di 2250 metri (Varozzei).

2.3.3 Proprietà, concessioni e autorizzazioni

Per quanto concerne le proprietà, i diritti e gli oneri fondiari e per quanto di nostra conoscenza, non ci dovrebbero essere particolari problemi sia nella zona bassa e media del comprensorio (Airolo - Pesciüm - Sasso della Boggia) che nella zona Pesciüm - Comascnè.

Aspetti di proprietà e di diritti personali rimangono invece da verificare tramite approfondimenti di natura giuridica nella zona denominata Alpe di Ravina raffigurata in rosso nella seguente immagine. Per la gestione degli impianti di Ravina è stato sottoscritto un accordo con il Patriziato di Piotta-Boggesi Alpe Ravina, il quale ha concesso alla società

⁹ Corriere del Ticino, "Le Funivie viaggiano col marchio di qualità", 23.08.2011.

Valbianca SA l'uso degli stessi (v. tabella 8, pag. 20). Questo ha permesso alla società di avviare le procedure per le nuove concessioni e autorizzazioni d'esercizio per gli impianti di risalita da parte dell'Ufficio federale dei trasporti (UFT).

Figura 1: Alpe di Ravina



Per gli impianti viene rilasciata l'autorizzazione d'esercizio che a scadenza regolare deve essere rinnovata. Il rinnovo dell'autorizzazione è subordinato ad una perfetta sicurezza degli impianti, cosa che comporta un importante costo di manutenzione a carico della gestione corrente (ca. CHF 970'000 durante l'esercizio 2010-2011, corrispondente al 45% della cifra d'affari).

Nella tabella sottostante vengono riportate in dettaglio le diverse scadenze delle concessioni e delle autorizzazioni federali d'esercizio per i tre impianti principali di Airolo.

Tabella 5: Autorizzazione federale d'esercizio, concessione e scadenza per funivie e seggiovie

Impianto	No. rif.	Scadenza concessione	Scadenza autorizzazione d'esercizio
Funivia Airolo-Pesciüm	71.138	30.09.2013	30.09.2013
Funivia Pesciüm-Sasso Boggia	71.139	30.09.2013	30.09.2013
Seggiovie Ravina-Varozzei	73.009	30.06.2014	30.06.2014

In data 18 novembre 2010 sono state rilasciate dall'Ufficio federale dei trasporti (UFT) le rispettive concessioni ed autorizzazioni d'esercizio per i tre impianti principali di Airolo. Per quanto concerne le due funivie la concessione e l'autorizzazione è valida fino al 30 settembre 2013. La concessione e l'autorizzazione di esercizio per la seggiovia Ravina-Varozzei rimangono invece valide fino al 30 giugno 2014. Per un futuro usufrutto del comparto sciistico sussiste dunque la necessità a corto termine di presentare la domanda per il rinnovo degli impianti in oggetto.

Nella tabella seguente sono riportate in dettaglio le diverse scadenze per l'autorizzazione d'esercizio cantonali concernenti le tre sciovie e il pony lift di Airolo.

Tabella 6: Autorizzazioni cantonali d'esercizio per sciovie

Impianto	No. rif.	Scadenza autorizzazione d'esercizio
Pony Lift "Pesciüm"	TI-19	30.06.2016
Sciovia "Pesciüm-Comasché"	TI-AI-1	30.06.2021
Sciovia "Pesciüm"	TI-AI-2	30.06.2021
Sciovia "Ravina-Cassinello"	TI-AI-4	30.06.2021

L'autorizzazione d'esercizio per il pony lift è concessa fino al 30 giugno 2016 mentre per quanto riguarda le tre sciovie fino al 30 giugno 2021.

Una ricapitolazione dei costi con il dettaglio degli investimenti per il rinnovo delle concessioni federali per le due funivie e per la seggiovia è riportato nella tabella 10 al capitolo 3.2.1 Investimenti e finanziamenti (pag. 24).

2.3.4 Contratti e convenzioni

La stazione sciistica di Airolo è facilmente raggiungibile sia via strada che con il treno ed è dotata di molteplici servizi (ristoranti, bar, parcheggi) di prim'ordine. Airolo si distingue anche per una vivace gestione. Gli eventi, le manifestazioni e le iniziative di intrattenimento sono frequenti.

Il settore della ristorazione comprende un ristorante alla stazione intermedia di Pesciüm ed un piccolo punto di ristoro alla stazione di partenza di Ravina. Queste attività sono concesse in gestione alla Gestione Gottardo SA dietro pagamento di una pigione annua. La società Gestione Gottardo SA di Airolo è il risultato di una collaborazione tra il Caseificio Dimostrativo del Gottardo SA e la Gestione Stalvedro SA. Come mostra la tabella 7 il contratto di locazione scade al 30 settembre 2013, in tale data sarà necessario rinegoziare i termini del contratto di locazione.

La Valbianca SA detiene anche la stazione di partenza della funivia Airolo-Pesciüm nella quale si trova un ufficio dato in locazione alla Scuola Svizzera di Sci e Snowboard di Airolo (SSSSA). La pigione annua per l'ufficio e il locale annesso ammonta a CHF 6'000.

Nella tabella sottostante vengono riportati i diversi contratti stipulati tra la società Valbianca SA e i diversi conduttori.

Tabella 7: Contratti di locazione

Oggetto	Descrizione	Conduttore / gestore	Durata contratto	Pigione annua
Ristorante Pesciüm / Chalet Ravina	Ristorante self-service con 500 posti a sedere e locali tecnici	Gestione Gottardo SA	01.12.2010 - 30.09.2013	9% CA al netto IVA (min. 70'000 CHF)
Casse funivia Airolo-Pesciüm	Ufficio scuola di sci e locale noleggio	SSSS Airolo	01.12.2010 - 30.05.2016	6'000 CHF

La seggiovia Ravina-Varozzei è situata sul fondo no. 3989 di proprietà del Patriziato di Piotta-Boggesi / Alpe Ravina. Il Patriziato ha firmato una convenzione con la società Valbianca SA per l'uso degli impianti e delle strutture sul terreno patriziale inizialmente fino al 31.12.2014. Inseguito grazie ad un accordo aggiuntivo sottoscritto il 12 novembre 2012 la durata della convenzione è stata prolungata fino al 30.06.2026. Le informazioni più importanti sono riportate nella tabella seguente.

Tabella 8: Convenzione uso degli impianti sul suolo patriziale

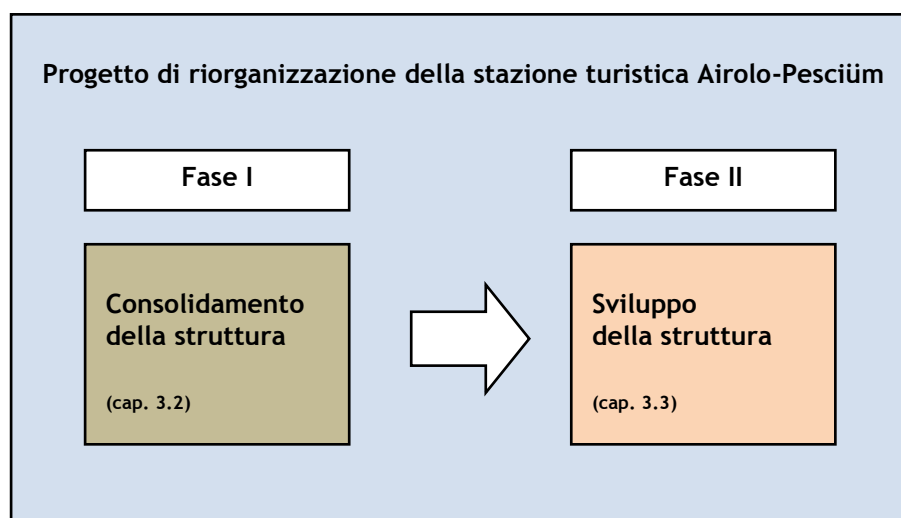
Oggetto	Proprietario fondo	Descrizione	Durata convenzione	Pigione annua
Fondo no. 3989 (Alpe di Ravina)	Patriziato di Piotta-Boggesi Alpe Ravina	Uso degli impianti	30.06.2026	1'000 CHF

3 Il progetto della Valbianca SA

3.1 Premessa

Il progetto di riorganizzazione aziendale del comparto sciistico facente capo alla società Valbianca SA può essere suddiviso in due fasi principali.

Schema 1: Fasi riorganizzative Valbianca SA



Elaborazione BDO SA

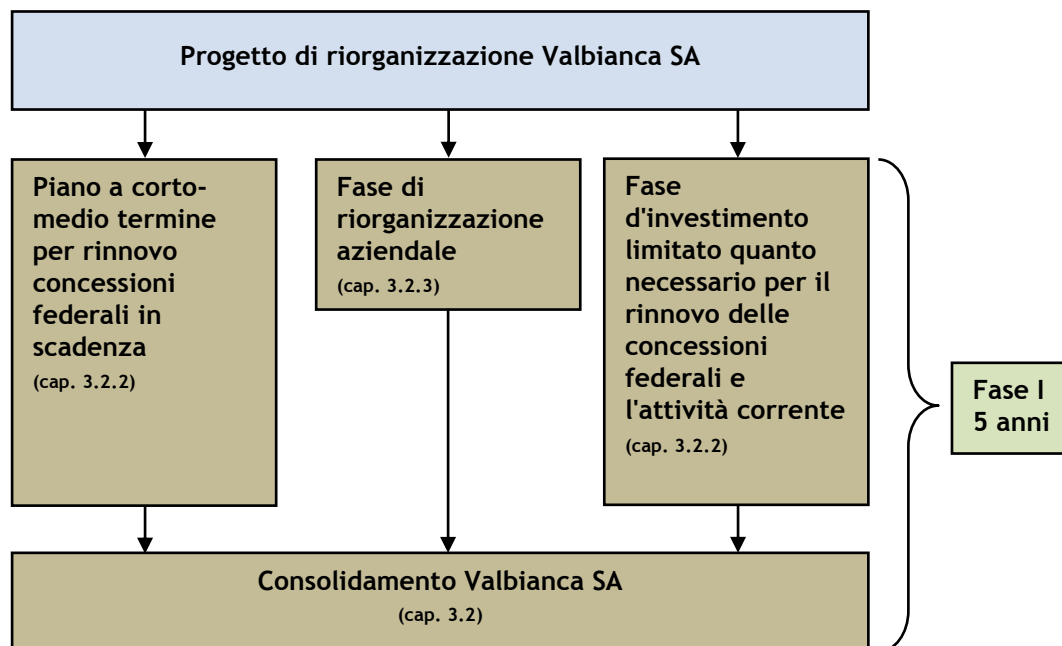
La fase iniziale di consolidamento aziendale è orientata principalmente alla stabilizzazione finanziaria della società e ad investimenti mirati a garantire la sicurezza ed un servizio di qualità agli sportivi e turisti. Questa prima tappa è seguita da una fase di sviluppo e potenziamento dell'offerta turistica e sportiva. Questo sviluppo implica una riorganizzazione della gestione delle attività che dovrà definire gli attori e il modus operandi dello sviluppo e della gestione della struttura (chi gestisce cosa e come). In linea con queste due tappe è prevista una divisione in due fasi dell'attuazione degli investimenti e dell'organizzazione societaria. Inizialmente si prevede di investire quanto necessario per il rinnovo delle concessioni federali e per l'attività corrente. In una seconda fase gli investimenti potranno concentrarsi sull'incremento dell'offerta di prodotti e servizi turistici e sportivi. Queste due fasi costituiscono l'ossatura del progetto di consolidamento della Valbianca SA. In seguito, sulla base di quanto scaturito dalla fase di consolidamento, si proporrà un modello d'esercizio, il quale dovrà essere applicato nel corso degli anni.

3.2 Fase I: consolidamento della struttura

3.2.1 Descrizione

Le diverse fasi della riorganizzazione aziendale legate al consolidamento della struttura sono riportate nello schema seguente.

Schema 2: Dettaglio fase I consolidamento Valbianca SA



Elaborazione BDO SA

Dallo schema si evincono le principali tappe che porteranno ad un consolidamento della società Valbianca SA che garantirà all'intero comprensorio sciistico di Airolo-Pescium un'offerta di servizi di alta qualità a prezzi vantaggiosi.

Alfine di garantire la sicurezza e il servizio agli sportivi e turisti è stato allestito, con la collaborazione di ditte specializzate nel settore, un piano a corto e medio termine per il rinnovo delle concessioni federali in scadenza. Parallelamente è stato stabilito un piano degli investimenti necessari per coprire i costi legati alle manutenzioni straordinarie per i prossimi 10 anni preventivati nelle perizie dagli esperti.

Infine per ottemperare in maniera ottimale ai criteri enunciati nel messaggio n. 6250 del Consiglio di Stato, la fase di riorganizzazione aziendale prevede tra l'altro l'allestimento di un business plan completo e realistico con investimenti ammortizzati conformemente alla durata di utilizzo usuale del settore e l'assegnazione di un seggio nel consiglio di amministrazione al Cantone.

3.2.2 Investimenti e finanziamenti

In questa fase gli investimenti si limiteranno a quelli necessari per il rinnovo delle concessioni federali e ad una parte supplementare indispensabile per una corretta gestione corrente delle attività. Viene dunque data priorità agli investimenti indispensabili per garantire il rinnovo delle autorizzazioni d'esercizio degli impianti e a garantire la sicurezza ad ogni momento sull'intero comparto sciistico.

Tramite questa procedura la società Valbianca SA titolare degli impianti ottempera pienamente i requisiti legislativi federali della Legge sugli impianti a fune adibiti al trasporto di persone.¹⁰

Una ricapitolazione dei costi di manutenzione straordinaria per i prossimi anni preventivati nelle perizie allestite dagli esperti coinvolti nel processo di rinnovo delle concessioni e delle autorizzazioni d'esercizio vengono riportati nelle tabelle sottostanti.

Tabella 9: Costi a breve termine per la manutenzione straordinaria degli impianti a fune con concessione federale

Periodo: 2012/13 - 2013/14		
Capitoli	Descrizione	Costo [CHF]
Meccanica	Perizie Garaventa - SISAG	70'000
	Smontaggio St. M. seggiovia	100'000
Genio civile	Perizia	30'000
	Perizia terzi + ing. genio civile	70'000
	Risanamenti teleferiche	81'000
	Risanamento seggiovia	79'000
Fuoco	Perizia	10'000
	Misure da attuare	70'000
SUVA	Misure da attuare	40'000
Consulenza	Rinnovo concessioni	20'000
Totale		570'000

A breve termine sulla durata di due anni sono stati preventivati per il rinnovo delle concessioni e delle autorizzazioni d'esercizio federali costi pari CHF 570'000. Queste spese sono principalmente costituite da perizie tecniche effettuate da ditte specializzate, da consulenze, dalla stesura di rapporti nei quali confluiscono le misure da attuare e da alcuni risanamenti puntuali.

¹⁰ Art. 18 Legge federale sugli impianti a fune adibiti al trasporto di persone del 23 giugno 2006.

Tabella 10: Costi a medio termine per la manutenzione straordinaria degli impianti a fune con concessione federale

Periodo: 2014/15 - 2023/24		
Capitoli	Descrizione	Costo [CHF]
Meccanica	1-5 anni Airolo-Pesciüm	90'000
	6-10 anni Airolo-Pesciüm	180'000
	1-5 anni Pesciüm-Sasso Boggia	80'000
	6-10 anni Pesciüm-Sasso Boggia	180'000
	1-5 anni Ravina-Varozzei	40'000
	6-10 anni Ravina-Varozzei	150'000
Genio civile	Risanamenti teleferiche	115'000
	Risanamento seggiovia	302'000
Elettrotecnica	1-5 anni Airolo-Pesciüm	675'000
	6-10 anni Pesciüm-Sasso Boggia	425'000
Consulenza	Audit	10'000
Funi	1-5 anni, Fune 1 (costo)	63'400
	1-5 anni, Fune 1 (sostituzione)	40'000
	6-10 anni, Fune 2 (costo)	16'000
	6-10 anni, Fune 2 (sostituzione)	35'000
Totale		2'401'400

A medio termine sulla durata di 10 anni sono stati preventivati per il rinnovo delle concessioni e delle autorizzazioni d'esercizio federali costi pari a CHF 2'401'400 mio. Queste spese interessano principalmente interventi sulla struttura meccanica, genio civile ed elettrotecnica degli impianti di risalita.

Complessivamente per il rinnovo delle certificazioni federali concernenti i tre impianti a fune sono stati preventivati costi per un ammontare di circa CHF 3.0 mio. Queste spese straordinarie riguardano unicamente gli impianti a fune di Airolo-Pesciüm, Pesciüm-Sasso della Boggia e Ravina-Varozzei. Parallelamente a queste spese vanno aggiunti costi annuali ricorrenti nella misura di CHF 200'000 per la manutenzione ordinaria di tutti gli impianti. La strategia seguita per le due funivie è di eseguire una manutenzione ordinaria unitamente a quella straordinaria in modo da mantenere il valore e valorizzare le due teleferiche tramite ammodernamenti. Per quanto riguarda la seggiovia Ravina-Varozzei sarà eseguita unicamente una manutenzione ordinaria senza alcun ammodernamento o modifica della struttura. Questi interventi garantiranno una proroga di ulteriori 25 anni delle concessioni e delle autorizzazioni d'esercizio di tutti e tre gli impianti.

Nella tabella seguente vengono riportati in maniera riassuntiva gli investimenti previsti durante la fase iniziale di consolidamento e gli anni successivi.

Tabella 11: Investimenti durante fase di consolidamento struttura e anni successivi

Investimenti [CHF]	Fase di consolidamento					Fase di sviluppo			
	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Rinnovo concessioni federali		285,000	285,000	240,140	240,140	240,140	240,140	240,140	240,140
Diversi	500,000	215,000	215,000	259,860	259,860	da definire	da definire	da definire	da definire
Totale	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	...	...	...	...

Elaborazione BDO SA

In armonia con l'approccio pragmatico e realista che la società Valbianca SA ha deciso per lo sviluppo strutturato e progressivo della stazione sciistica viene data la priorità agli investimenti legati al rinnovo delle concessioni federali ripartendoli sui diversi anni. Durante la fase di consolidamento vengono inoltre previsti diversi investimenti per eseguire interventi puntuali di ammodernamento delle strutture e ampliamento dell'offerta di servizi. In totale durante il periodo di consolidamento sono stati previsti annualmente investimenti pari a CHF 500'000.

Durante la fase di sviluppo del comparto sciistico una parte degli investimenti sarà ancora allocata per il rinnovo delle autorizzazioni d'esercizio degli impianti a fune mentre altri importanti investimenti saranno prioritizzati secondo le necessità della stazione e della domanda del mercato. Una lista con alcuni degli investimenti pianificati è riportata nella tabella 13 a pagina 29, mentre l'elenco con le altre proposte di potenziali investimenti aggiuntivi sono riportati nella tabella 14 a pagina 32.

Nella tabella sottostante vengono elencati in maniera riassuntiva i tassi di ammortamento legati agli investimenti previsti durante la fase iniziale di consolidamento e gli anni successivi.

Tabella 12: Tassi d'ammortamento durante fase consolidamento struttura e anni successivi

Sostanza fissa	Durata [anni]	Tipologia	Fase di consolidamento					Fase di sviluppo			
			2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Teleferiche, Skilift, Stazioni, Garage	25	lineare	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Battipista	7	lineare	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%
Immobili	30	lineare	3.33%	3.33%	3.33%	3.33%	3.33%	3.33%	3.33%	3.33%	3.33%
Mobili e attrezzature	8	lineare	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%
Inventario ristorante	5	lineare	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Informatica, sito internet	4	lineare	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
Investimenti diversi	10	lineare	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Costi avviamento	5	lineare	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Neve programmata	20	lineare	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Dow hill, Zip Rider, Igloo, ...	10	lineare	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%

Elaborazione BDO SA

La tabella riporta le aliquote di ammortamento per le diverse categorie di attivi immobilizzati. La lista contempla sia attivi già presenti sul comprensorio sciistico che investimenti non ancora realizzati ma pianificati per uno sviluppo futuro della stazione di Airolo-Pescium. Questi valori riprendono le aliquote applicate dall'amministrazione federale delle contribuzioni e permettono dunque un ammortamento degli investimenti conforme alla durata di utilizzo usuale del settore. Il criterio di conformità dei tassi d'ammortamento annuali imposti dal messaggio n. 6250 del Consiglio di Stato si può dunque ritenere adempiuto.

3.2.3 Organizzazione societaria e concetto di gestione

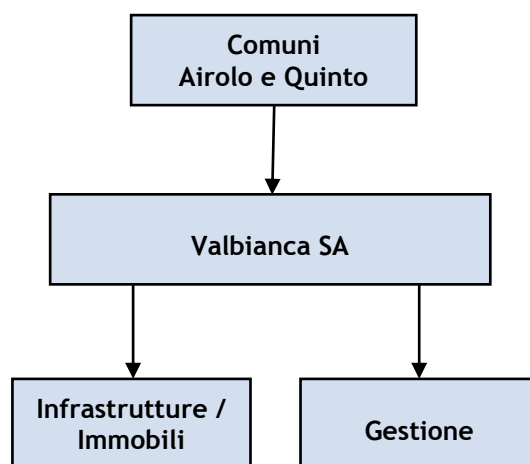
La destinazione Airolo comprende diverse attività le quali richiedono competenze e risorse diverse. In questo contesto diventa fondamentale scindere tutte le attività proposte dal comparto turistico di Airolo e valutarne il metodo di gestione ideale. In definitiva occorre elaborare un piano di gestione generale che integri tutte le offerte e le attività proposte dalla destinazione Airolo.

La situazione sociale ed economica della Valle Leventina ha bisogno di nuovi stimoli e allo stesso modo, anche il comparto sciistico di Airolo richiede una ristrutturazione, sia in termini finanziari che infrastrutturali. Da una parte urge il rinnovamento di alcune strutture, offerta di nuovi prodotti e servizi e dall'altra incombe il rilancio del turismo nella regione. Gli impianti di risalita di Airolo-Pesciù in questo contesto generano un importante indotto sociale ed economico diretto ma anche indiretto nell'intera valle. Il declino e la susseguente chiusura della stazione significherebbe un impoverimento dell'offerta turistica e sportiva della regione e un segnale negativo in vista dei futuri progetti nella regione.

Il rilancio passa dunque da un modello imprenditoriale che verrà definito nel presente capitolo.

Conseguentemente alle due fasi previste per la riorganizzazione aziendale della società Valbianca SA anche il modello organizzativo si sviluppa in due tappe. Nella prima fase legata al consolidamento della società, la struttura attuale della Valbianca SA rimane quella attuale. I proprietari sono i Comuni di Airolo e Quinto che attraverso la Valbianca SA detengono l'infrastruttura e gli immobili del comprensorio sciistico. Contemporaneamente la Valbianca SA garantisce la gestione degli impianti stessi tranne per il ristorante Pesciù lo e Chalet Ravina gestiti dalla Gestione Gottardo SA.

Schema 3: Modello organizzativo durante fase di consolidamento struttura



Elaborazione BDO SA

3.2.4 Tempistica

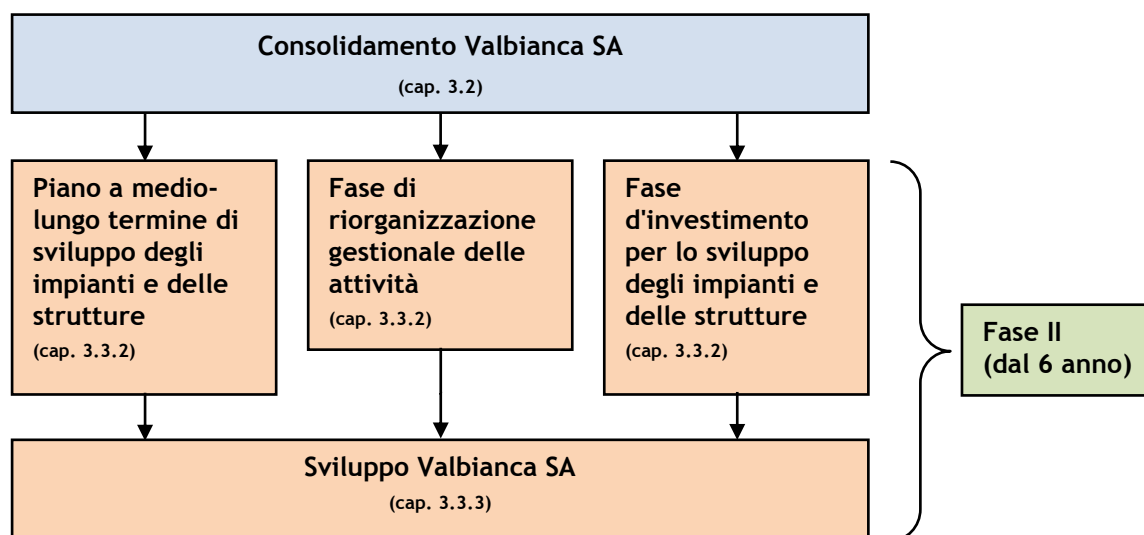
La tempistica delle due fasi di riorganizzazione aziendale della società Valbianca SA sono dipendenti dalle decisioni dell'Assemblea generale degli azionisti, dunque dai Comuni di Airolo e di Quinto. La prima fase di consolidamento dovrebbe avere una durata di cinque anni.

3.3 Fase II: sviluppo della struttura

3.3.1 Descrizione

Le diverse fasi della riorganizzazione gestionale legate allo sviluppo del comparto sciistico Airolo-Pesciù sono riportate nello schema seguente.

Schema 4: Dettaglio fase II sviluppo Valbianca SA



Elaborazione BDO SA

Dallo schema si evincono le principali tappe che porteranno ad uno sviluppo della società Valbianca SA che garantirà all'intero comprensorio sciistico di Airolo-Pesciù un'offerta di servizi di alta qualità, attraenti e moderni. Lo sviluppo della stazione passa inizialmente attraverso un piano di sviluppo a medio e lungo termine che definirà le linee strategiche e i criteri di rilancio degli impianti e delle strutture presenti sul territorio. In funzione di questo piano di sviluppo saranno definite le azioni da attuare e calibrati i diversi investimenti per il potenziamento dell'offerta turistica e sportiva. Parallelamente verrà avviata una fase di riorganizzazione gestionale delle attività nella quale sarà ridisegnato il concetto di gestione e definito il coinvolgimento di ulteriori investitori e promotori nelle attività gestionali delle strutture sul comparto sciistico. A questo proposito risulta importante rilevare che questa riorganizzazione sarà limitata ad aspetti gestionali delle attività e non aspetti di proprietà delle infrastrutture che resteranno di appartenenza pubblica.

3.3.2 Investimenti e finanziamenti

Per essere maggiormente attrattivi e al passo con i tempi risulta doveroso che la società Valbianca SA proponga azioni atte a migliorare ed ampliare l'offerta della stazione sciistica di Airolo-Pesciù. La seguente tabella riporta alcune proposte di investimenti pianificati per lo sviluppo della stazione. Questi investimenti erano già stati inseriti con i relativi costi nei rapporti "Business Plan di medio e lungo termine" e "Piano d'azione" della Valbianca SA. Gli investimenti sono al momento previsti a partire dal 2017/18 sull'arco delle diverse stagioni

della fase di sviluppo della stazione. Se l'andamento economico della società Valbianca SA dovesse risultare migliore di quanto preventivato si potrebbero, previo l'accantonamento di riserve finanziarie sufficienti a garantire la sopravvivenza a lungo termine della società, attuare in maniera anticipata alcuni investimenti mirati allo sviluppo del comprensorio sciistico. Analogamente in presenza di investitori privati e promotori turistici, questi investimenti potrebbero anche essere realizzati prima della stagione 2017/18.

Tabella 13: Investimenti durante fase di sviluppo struttura

Descrizione	Costo	Priorità
Sistemazione garage: sono previsti dei lavori di manutenzione al fine di garantire l'uso ottimale della struttura esistente e migliorare le condizioni di lavoro del personale. Per quanto concerne il garage per i gatti della neve è necessaria una copertura per il loro deposito al fine di limitare il loro deterioramento a causa dei fenomeni meteorologici.	CHF 400'000	Necessario
Pista per slitte e downhill: la pista per le slitte d'inverno ed il downhill in estate sono due discipline con elevati trend di crescita. La pista in inverno rappresenta una buona alternativa per chi non scia ma vuole comunque trascorrere una giornata sulla neve divertendosi. Il percorso potrà essere utilizzato per diverse attività (slitte, air board, snow tubing) ed eventi. La pista di downhill per mountain bikes, una volta creato il tragitto, non necessiterà di ingenti investimenti per la manutenzione ma piuttosto controlli frequenti per limitare gli incidenti. Attrazioni innovative come queste permettono alla stazione turistica di Airolo di accrescere la propria clientela in termini di passaggi stagionali, invernali ed estivi. Grazie a questo tipo di offerta la stazione di Airolo-Pescium acquisisce un carattere multifunzionale.	CHF 150'000	Necessario
Deposito sci: al fine di agevolare mobilità con i mezzi pubblici ed offrire un servizio molto apprezzato dai clienti si prevede la realizzazione di un deposito per gli sci con armadietti ad uso personale. Questo agevolerebbe l'uso dei mezzi pubblici per raggiungere la stazione di partenza delle funivie. Oltre ad essere un notevole valore aggiunto per la Valbianca SA, favorirebbe l'immagine delle Funivie di Airolo, diventando l'unica stazione ad indirizzo "verde" promuovendo l'uso dei mezzi di trasporto pubblici.	CHF 50'000	Desiderato

Bar après ski: attualmente la stazione sciistica di Airolo-Pesciù è carente per quanto riguarda l'offerta après-ski. Si prevede di creare un bar moderno ed attraente sul piazzale della stazione di partenza della funivia. L'offerta si indirizzerà in particolar modo ad un target giovanile, ma anche al resto della clientela della Valbianca SA. Il locale potrà diventare un ulteriore elemento attrattivo della stazione con ulteriori effetti positivi anche per il paese di Airolo.

CHF 250'000

Necessario

Zip Rider: lo Zip Rider è una nuova attrazione che ha il vantaggio di poter essere utilizzata durante tutto l'arco dell'anno. Lo Zip Rider è un prodotto innovativo molto simile alla "tirolese" ma con maggiore comfort in quanto si è sorretti da un'imbragatura che permette agli utenti di star seduti senza alcuna necessità di doversi tenere alla corda. L'imbragatura è legata ad una puleggia sospesa su un cavo montato su un piano inclinato. L'utente che usufruisce di questa teleferica-tirolese viene spinto dalla gravità dall'alto verso il basso del piano inclinato. L'attrazione permette l'utilizzo in contemporanea a più persone, così da diventare una struttura accattivante e attrattiva anche per gruppi di persone che vogliono sfidarsi in gare di velocità sospesi in aria. Lo Zip Rider ad Airolo avrebbe un forte potere attrattivo in quanto sarà la seconda struttura in Svizzera dopo Grindelwald e l'unica struttura nel suo genere in Ticino. La struttura che dal Sasso della Boggia porterà gli utenti fino a Pesciù, non disturberà né il pascolo durante l'estate, né gli sciatori durante il periodo invernale, permettendo lo sfruttamento della stessa durante entrambe le stagioni. Questo tipo di attività ricreative stanno diventando popolare nei parchi di avventura all'aperto. Zip Rider sarà quindi una struttura strategica nel progetto di rilancio e sviluppo di Airolo-Pesciù che permetterà di attrarre giovani e amanti dell'adrenalina durante tutto l'anno. È prevista una campagna promozionale basata su questa attività che genererà un ingente ritorno d'immagine¹¹.

CHF 600'000

Necessario
/
auspicabile
per
l'estivo

¹¹ La pratica dello Zip Rider ha riscosso a partire dalla fine del 2008 un grande successo nella stazione turistica di Grindenwald. Strutture simili sono presenti nel mondo in luoghi a forte attrazione turistica come Olympic Park, Utah (USA), Park City Mountain, Utah (USA), Balneario Camboriu (Brasile), Nami Skyline (Corea del Sud).

Seggiovvia Pesciüm-Comasché: per essere maggiormente attrattivi e al passo con i tempi è necessaria la sostituzione dello skilift ad ancore Pesciüm-Comasché. Il sempre maggior numero di clienti richiede una sostituzione parziale dell'esistente skilift. Grazie a questo nuovo impianto la stazione di Airolo diventa all'avanguardia e al pari delle stazioni sciistiche della vicina Svizzera e Italia che da anni hanno adottato le seggiovie al posto degli skilift con grande apprezzamento della clientela che percepisce gli skilift quali strutture obsolete. Inoltre grazie alla rimozione dello skilift si creerà del nuovo spazio utilizzabile per nuove piste. L'alta capacità (2'000 persone/h) diventerebbe una caratteristica fondamentale nell'ottica d'incrementare il numero di passaggi e la novità dell'impianto costituisce un vero e proprio strumento di marketing.

CHF 10'000'000 Desiderato

Albergo Pesciüm: attualmente l'edificio necessita di lavori di ristrutturazione per poter offrire nuovamente un servizio di pernottamento. I lavori di ristrutturazioni rispetteranno le nuove normative di risparmio energetico, diventando così una struttura rispettosa dell'ambiente ed eco sostenibile, caratteristica molto apprezzata dalla clientela rispettosa dell'ambiente come gli escursionisti di montagna.

CHF 1'300'000 Desiderato

Elaborazione BDO SA

L'importo totale per i potenziali investimenti di rilancio ammonta a CHF 12'750'000 da cui bisogna detrarre CHF 380'000 quale sussidio previsto dalla legge sul turismo (L-Tur); rimane quindi una somma pari a CHF 12'370'000 da finanziare.

Per gli investimenti proposti il Cantone Ticino non prevede alcun sussidio. Il loro finanziamento dovrà di conseguenza provenire da mezzi propri, crediti bancari e prestiti da parte di terzi. Per gli investimenti concernenti l'albergo Pesciüm e lo Zip Rider è da valutare la richiesta di un eventuale sussidio pubblico ai sensi degli art. 23 e ss della legge sul turismo (L-Tur). È inoltre da considerare la possibilità di fare anche capo ai sussidi Sport-Toto.

Il documento "Business Plan di medio-lungo termine" e il "Piano d'azione" elaborato dalla Valbianca SA prevedono che la maggior parte degli investimenti vengano finanziati tramite prestiti bancari ed eventualmente una parte tramite prestiti dai Comuni. La società Valbianca SA è dell'opinione che gli investimenti proposti hanno il potenziale di incrementare notevolmente il numero di turisti e di rafforzare il valore dell'immagine della stazione sciistica di Airolo-Pescium.

Altre proposte di investimento orientati al rilancio degli impianti di risalita di Airolo sono riportati in maniera sintetica nella tabella seguente. Queste proposte dimostrano l'impegno

dei membri della società Valbianca SA, la loro convinzione per il mantenimento, fiducia e motivazione per lo sviluppo della stazione sciistica di Airolo.

Tabella 14: Altre proposte di investimento durante fase di sviluppo struttura

Descrizione	Disponibilità
Neve programmata	Invernale
Pista gobbe e big air	Invernale
Eventi, manifestazioni e animazioni	Invernale / estiva
Igloo bar e sculture di ghiaccio	Invernale
Go-Kart su ghiaccio	Invernale
Skipass online, Keycard e pacchetti combinati con altre offerte (trasporto, vitto, alloggio)	Invernale / estiva
Ristrutturazione Ristorante Pesciüm	Invernale / estiva
Grigliate in quota	Estiva
Escursioni guidate, visite all'alpeggio e visite didattiche alle funivie e altre strutture industriali	Estiva
Parco giochi a Pesciüm	Invernale / estiva
Potenziamento Mountain Fitness	Estiva
Camper service, ostello e yurtte mongole	Invernale / estiva

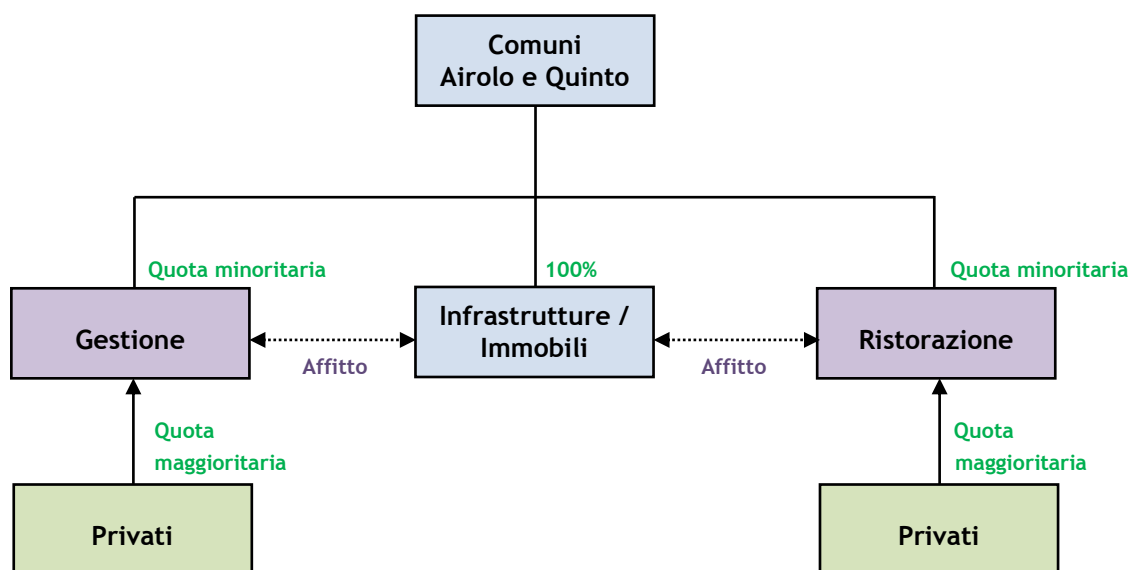
Elaborazione BDO SA

Questi investimenti aggiuntivi sono coerenti con le linee strategiche proposte dalla società Valbianca SA. Tali progetti, essendo esterni al core business della società, potranno essere implementati da terze persone con una partecipazione finanziaria minoritaria dell'azienda. Le novità proposte andranno a beneficio principalmente del paese di Airolo e indirettamente all'intera regione, aumentandone l'attrattività con ripercussioni positive anche per la società Valbianca SA.

3.3.3 Organizzazione societaria e concetto di gestione

Lo sviluppo dell'organizzazione aziendale potrà avvenire nella fase di sviluppo della stazione di Airolo-Pesciüm. In questa fase l'ente pubblico rimane unico proprietario degli impianti di risalita e degli immobili esistenti, ma si ritira, parzialmente o totalmente, dalla gestione degli impianti stessi. In questo contesto la collaborazione della società Valbianca SA con investitori e promotori privati è essenziale. I rapporti fra l'ente pubblico e le strutture private saranno determinati da precisi contratti d'affitto delle infrastrutture e degli immobili.

Schema 5: Modello organizzativo durante fase di sviluppo struttura



Elaborazione BDO SA

3.3.4 Tempistica

Come anticipato precedentemente la tempistica delle due fasi di riorganizzazione aziendale della società Valbianca SA è sottomessa alle decisioni dell'Assemblea generale degli azionisti, dunque dai Comuni di Airolo e di Quinto. Questa fase di sviluppo e rilancio dell'offerta con prodotti fortemente innovativi e attraenti si svilupperà dal sesto anno in poi.

3.4 Caratteristiche del progetto

3.4.1 Strategia e visione

La stazione sciistica di Airolo-Pesciùm vuole essere la prima stazione sciistica per i giovani e le famiglie in Ticino e al contempo una tra le stazioni maggiormente conosciute dai giovani di tutta la Svizzera e della vicina Italia. Tramite un marketing competitivo che stimoli la creazione di eventi, manifestazioni, azioni promozionali e la messa in rete di attrattive offerte combinate a prezzi concorrenziali la società mira a soddisfare le esigenze di questo segmento di mercato.

La società Valbianca SA punta ad un'offerta di qualità con servizi competitivi che rispondano alle aspettative della clientela, allo sfruttamento efficiente delle infrastrutture e all'impiego di personale motivato e competente. Con una gestione trasparente e responsabile volta alla sostenibilità finanziaria a lungo termine, la società, intende promuovere la stazione usando tutte le risorse interne ed esterne disponibili nella maniera più efficiente ed efficace possibile.

3.4.2 Messaggio n. 6250 del Consiglio di Stato del 10 luglio 2009

Nel messaggio n. 6250 del 10 luglio 2009, il Consiglio di Stato, consapevole dell'impossibilità di continuare a sostenere le società d'impianti di risalita in difficoltà disperdendo importanti risorse pubbliche, ha identificato Airolo come la stazione sciistica ticinese principale, poiché ha la possibilità di generare sufficienti ricavi ed un cashflow positivo che ne permette una sostenibilità economica a medio e lungo termine.

Il comprensorio di Airolo viene riconosciuto sia nel rapporto della Grischconsulta SA come pure nel messaggio n. 6250 del Consiglio di Stato come la maggiore stazione invernale alpina del Ticino, per posizione geografica e climatica (minor rischio di mancanza neve), condizioni di accesso agevolate sia con mezzi pubblici che privati (ferrovia, autostrada, ampi parcheggi), infrastrutture e possibilità di assorbire più di 120'000 passaggi all'anno senza la necessità di investimenti massicci. Airolo-Pesciùm risulta infatti essere la stazione sciistica ticinese con il maggiore potenziale di base per restare sul mercato e quindi tale da giustificare a medio lungo termine l'intervento finanziario del Cantone.

È utile riprendere sin dal principio i criteri formulati dal Consiglio di Stato necessari per poter beneficiare dei sussidi cantonali ricorrenti. Tali parametri sono stati inseriti nel messaggio n. 6250 del 10 luglio 2009 del Consiglio di Stato:

- a) Il gestore è tenuto a presentare un business plan realistico a medio termine con i seguenti contenuti:
 - Analisi della situazione di partenza;
 - Obiettivi e strategia;
 - Formulazione dell'offerta e attività di mercato;
 - Gestione con calcolo del flusso della liquidità e conto perdite e profitti;
 - Pianificazione degli investimenti;
 - Piano di finanziamento.
- b) Il gestore ottiene i contributi d'esercizio a condizione che attivi la stazione sciistica alpina nell'anno in questione. Airolo è considerato funzionante se almeno tre impianti, compresi i collegamenti (senza i piccoli skilift) sono in funzione per almeno 60 giorni e se è garantito il trasporto fino a Pesciùm durante l'estate.
- c) Sul totale dei ricavi si dovrà ottenere un EBITDA - ossia l'utile aziendale prima degli interessi, delle imposte, delle tasse, delle componenti straordinarie, delle svalutazioni e degli ammortamenti - non inferiore al 15% dei ricavi complessivi.
- d) Il Cantone avrà diritto ad un seggio nel consiglio di amministrazione.
- e) Gli investimenti dovranno essere ammortizzati conformemente alla durata di utilizzo usuale del settore.

Il presente studio integra questi parametri nei diversi capitoli di analisi del riassetto aziendale esponendo il modo in cui le diverse condizioni vengono ottemperate dalla società Valbianca SA. In particolar modo il punto c) riveste un'importanza centrale nella stesura del business plan.

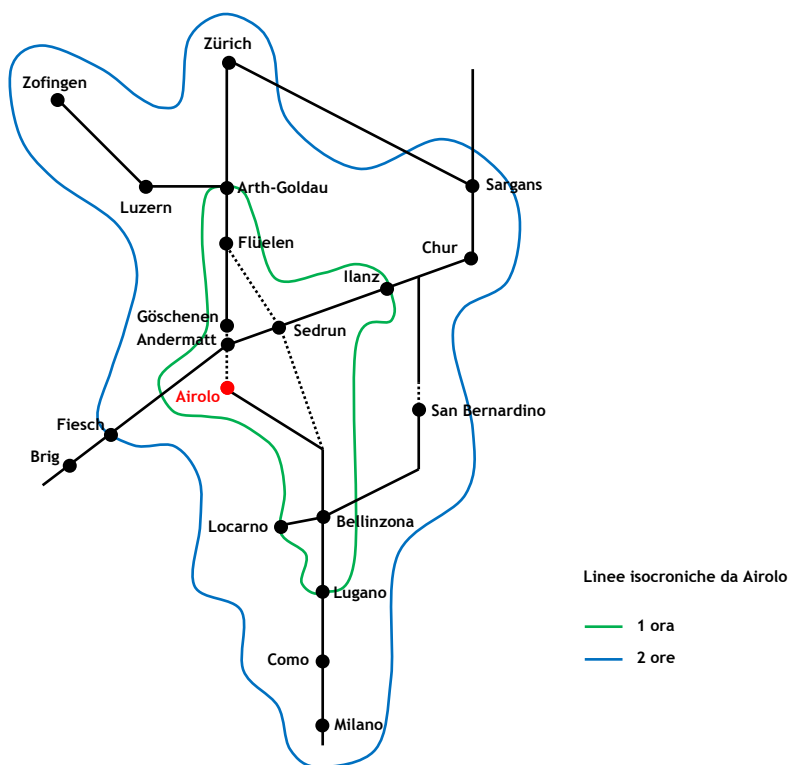
3.4.3 Mercato potenziale

La stazione sciistica di Airolo-Pesciù ha come obiettivo di diventare la stazione di riferimento per i giovani e le famiglie in Ticino ma anche per il mercato svizzero tedesco ed italiano. L'area di influenza si estende dunque dal bacino lombardo fino alla svizzera centrale.

La posizione centrale e strategica del comprensorio di Airolo-Pesciù con condizioni di accesso molto agevoli sia tramite autostrada che ferrovia rappresentano un notevole vantaggio competitivo rispetto ad altre destinazioni. La stazione sciistica è direttamente collegata con vie di comunicazioni rapide come autostrada, ferrovia e strade nazionali che permettono il suo raggiungimento comodamente sia tramite mezzi di trasporto pubblici che privati. L'accesso diretto all'autostrada e la vicina stazione ferroviaria, collegata alle funivie tramite un efficiente servizio di bus navetta, fanno di Airolo di Airolo-Pesciù la stazione sciistica potenzialmente più competitiva e con la maggiore quota di mercato del Ticino. Inoltre il comprensorio sciistico di Airolo è la stazione con più chilometri di piste e con i pendii più impegnativi del Ticino.

Lo schema seguente rappresenta in modo sintetizzato tramite linee isocroniche la distanza in ore necessaria per raggiungere la destinazione sciistica di Airolo-Pesciù.

Schema 6: Linee isocroniche in ore dalla stazione turistica Airolo-Pesciù



Elaborazione BDO SA

Lo schema mostra come la stazione turistica di Airolo-Pesciù è facilmente raggiungibile percorrendo le diverse vie di comunicazione a disposizione. Al momento attuale Airolo è

raggiungibile dai principali agglomerati ticinesi (Bellinzona, Locarno e Lugano), Ilanz e Arth-Goldau in meno di 1 ora di viaggio. Altri importanti agglomerati urbani come Zurigo, Lucerna, Briga, Coira, San Bernardino, Como e Milano distano a meno di 2 ore di trasferta dal comprensorio sciistico. Il progetto Porta Alpina e i futuri sviluppi della rete ferroviaria con le aperture delle gallerie di base del San Gottardo e del Monte Ceneri modificheranno ulteriormente la percezione delle distanze riducendo i tempi di percorrenza e riavvicinando la stazione turistica di Airolo-Pesciù ad importanti aree urbanizzate e nuovi mercati.

3.4.4 Prodotti e servizi

La stazione turistica di Airolo-Pesciù per il tramite di adeguate e chiare strategie di posizionamento e l'utilizzo di nuovi strumenti di marketing e comunicazione intende sviluppare progressivamente la propria offerta ricettiva proponendo una varietà di servizi sempre più completa e attrattiva.

La buona qualità e portata degli impianti e la buona varietà e tipologia di piste permettono alla stazione di offrire durante la stagione invernale un'offerta attrattiva di servizi a prezzi molto concorrenziali. Essendo la stazione di Airolo caratterizzata da delle piste con diversi livelli di difficoltà sono adatte sia per l'allenamento della clientela agonistica (sci club, federazioni di sci, gruppi allenamento) che per i clienti principianti, i quali hanno la possibilità di noleggiare il materiale sul posto. Per coloro che vogliono imparare la pratica dello sci o perfezionarsi Airolo propone le proprie scuole di sci e snowboard. L'alta qualità e la cura nella preparazione delle piste fanno di Airolo una meta ideale per un ampio ventaglio di sportivi e turisti. Il comprensorio dell'Alta Leventina offre inoltre molteplici possibilità per gli amanti degli sport invernali: è infatti possibile praticare lo sci di fondo, percorrere i numerosi sentieri con le racchette scoprendo panorami mozzafiato. Parallelamente vi sono offerte legate alle attività sul ghiaccio come pattinaggio, hockey e curling, nuoto in piscina e arrampicata. Correlato a queste attività la stazione amplia sempre di più la proposta di offerte combinate sotto forma di pacchetti che integrano servizi di trasporto (treno + skipass), di alloggio e ristorazione. Questo ventaglio di offerte integrate permette inoltre ad Airolo di diventare un polo di formazione e allenamento per lo sport d'élite sia per allenatori che agonisti e un centro cantonale per lo sci scolastico ticinese ed estero.

Il turismo invernale dipende in maniera importante dalla quantità, dalla qualità dell'innevamento e dalle condizioni meteorologiche durante la stagione. Vista l'aleatorietà e imprevedibilità di questi fattori è importante che la società Valbianca SA metta in atto strategie e formuli proposte di sviluppo del turismo estivo. L'orientamento dell'offerta ricettiva durante la stagione estiva che il comprensorio turistico offre si basa sul concetto di ecoturismo che promuove il rispetto dell'ambiente e attività a stretto contatto con la natura. Statistiche a livello internazionale denotano tendenze di crescita estremamente positive per questo mercato. Attualmente Airolo-Pesciù propone come attività legate al turismo estivo la possibilità di escursioni lungo percorsi e sentieri suggestivi, mountain bike, mountain fitness e discipline sportive di orientamento (orienteering). Altre attività che ampliano l'offerta di servizi durante la stagione estiva come visite guidate agli alpeggi, visite didattiche su temi legati alla flora e fauna alpina, ad aspetti geografici e storici che valorizzino la conoscenza del territorio sono in fase di valutazione da parte della società Valbianca SA. Parallelamente per dare completezza a queste offerte ricettive si prevede di proporre in modo combinato e integrato, sotto forma di pacchetti, servizi di alloggio

(alberghi, case, appartamenti, camper service, ostelli), ristorazione e gastronomia, animazione ed eventi.

La proposta di offerte ricettive uniche, attraenti e in grado di creare emozioni dovrebbero incentivare il turismo estivo della clientela sia settimanale che quella del weekend e di giornata. Nel Ticino e la regione del massiccio del San Gottardo sono presenti numerose offerte e servizi a vocazione turistica tra le quali troviamo il Caseificio dimostrativo del San Gottardo, la funicolare del Ritom e il Centro di biologia alpina in Val Piora, il sentiero delle quattro sorgenti, numerosi percorsi pedestri con proposte di itinerari storici ed archeologici, laghetti e capanne alpine. Le diverse proposte e indicazioni degli investimenti in attività alternative contenute nel rapporto “Business Plan di medio-lungo termine” della società Valbianca SA mirano allo sviluppo della struttura tramite l’offerta di prodotti originali ed attrattivi. Il comprensorio di Airolo si inserisce in una realtà importante che si estende da Flüelen (Uri) fino a Bellinzona (Ticino) e da Briga (Vallese) fino a Ilanz (Grigioni). Questo spazio è caratterizzato da notevoli potenzialità che dovrebbero essere sfruttate e sviluppate per offrire alla popolazione, all’economia e ai suoi visitatori una regione ricca di attrattive. In questo contesto è importante che Airolo continui sulla linea strategica adottata e che in futuro stringa sempre di più alleanze strategiche e collaborative con le altre realtà presenti sul territorio in modo da offrire soluzioni integrate a livello regionale che valorizzino l’intero territorio.

Il turismo estivo dispone di un forte vantaggio strategico rispetto a quello invernale. I costi per l’attuazione dell’offerta ricettiva legata a prodotti turistici estivi sono inferiori rispetto ai prodotti turistici invernali. Un riorientamento del mix dei prodotti rafforzando ancora maggiormente l’offerta dei servizi durante la stagione estiva garantirebbe alla società Valbianca SA una copertura dei costi di esercizio più alta e una maggiore redditività finanziaria.

3.4.5 Effetti del progetto sulla regione

La presenza o la realizzazione di un nuovo investimento genera di regola due effetti sulla regione in cui viene attuato. Il primo effetto è diretto mentre il secondo è indiretto.

L’effetto diretto può essere diviso in due parti:

- **fase di realizzazione dell’investimento:** si tratta dell’indotto diretto generato dall’investimento alle ditte che si sono aggiudicate l’appalto. Queste ultime generano poi una seconda ondata produttiva grazie agli acquisti effettuati presso i loro fornitori, alle opere demandate a terzi e agli stipendi versati al personale
- **fase operativa di gestione dell’investimento:** terminata la realizzazione dell’investimento, la gestione crea un ulteriore indotto diretto attraverso il versamento degli stipendi ai propri collaboratori e il pagamento dei propri fornitori.

Il secondo effetto è di tipo indotto ed è generato in modo indiretto sulla regione. Si tratta in questo caso dell’effetto più importante in quanto costituisce uno dei tasselli necessari al rilancio di un’intera regione come la valle Leventina. Seppure l’effetto diretto di un investimento di queste dimensioni sia rilevante per la regione, a lungo termine sembra essere cruciale il cosiddetto effetto indiretto.

Gli impianti di risalita di Airolo-Pesciùm unitamente alle diverse strutture con cui collaborano generano un importante indotto sociale ed economico diretto ma anche indiretto in tutta l'Alta Leventina. La tabella seguente riassume in modo sintetico i principali importi di indotto economico direttamente legati all'attività degli impianti sciistici.

Tabella 15: Indotti economici diretti stagione 2011/12

Struttura	Ricavi [CHF]	Massa salariale [CHF]	Personale	
			a tempo pieno	a ore
Impianti di risalita Airolo-Pesciùm	1'700'000	780'000	5	27
Scuola Svizzera di sci e snowboard Airolo-San Gottardo	-	250'000	15-20	55-50
Gestione Gottardo SA	630'000	270'000	0	20

Per quanto concerne gli impianti di risalita di Airolo-Pesciùm i dati presentati in questo capitolo scaturiscono dall'analisi dei dati storici della gestione 2011/2012. Durante l'ultimo esercizio la struttura ha generato, inclusi i contributi cantonali a fondo perso nella misura di CHF 315'000, dei ricavi per un importo pari a CHF 1.7 mio. La massa salariale ammonta invece a CHF 780'000. Complessivamente il personale impiegato era di 31 persone. Tra queste 5 collaboratori erano impiegati a tempo pieno con un contratto di lavoro a tempo indeterminato e 27 collaboratori erano impiegati a ore con un contratto di lavoro a durata determinata. Il personale fisso è costituito da un direttore tecnico, un responsabile amministrativo, un responsabile marketing, un meccanico ed un elettrotecnico. Il personale ausiliario e fisso genera annualmente in media circa 27'000 ore lavorative.

La Scuola Svizzera di sci e snowboard Airolo-San Gottardo è una realtà storica fondata nel 1936 e parte integrante del paese di Airolo. L'associazione conta più di 130 soci di tutte le fasce di età provenienti da tutto il Cantone Ticino. Ogni anno la scuola propone le sue attività e servizi a 25 scuole ticinesi, dando la possibilità a molti bambini di divertirsi, imparare le regole della sicurezza, conoscere la montagna e sfogare la loro vivacità in maniera sana immergendosi nella natura. Durante la stagione invernale vengono organizzati corsi collettivi frequentati da più di 500 bambini e più di 1'000 lezioni private vengono impartite a principianti e a chi vuole migliorare la propria tecnica. Diverse associazioni e gruppi portatori di handicap ticinesi fanno capo agli istruttori della scuola e alcuni sci club della regione in subrica si spostano ogni domenica per seguire le lezioni della Scuola Svizzera di sci di Airolo. Il personale fisso a tempo pieno, durante i mesi invernali, è costituito da un direttore, una segretaria, un tecnico del noleggio e diversi istruttori e monitori. Durante la stagione 2011/2012 ben 70 istruttori e monitori hanno prestato servizio presso la scuola di sci impartendo lezioni e momenti di svago. Le persone attive a tempo pieno sono circa 15-20 mentre le restanti 55-50 persone sono studenti, pensionati e lavoratori impiegati in altri settori con la passione dell'insegnamento dello sci. Tra tutte queste persone, 40 risiedono in Leventina e 30 nel resto del Cantone Ticino. La massa salariale complessiva durante i 4 mesi di attività si aggira attorno a CHF 250'000.

In base ai conti provvisori 2011/2012 della società Gestione Gottardo SA possiamo quantificare i ricavi totali pari ad un importo di CHF 630'000. La massa salariale ammonta invece a CHF 270'000. Il personale è costituito da 20 unità impiegate a ore con un contratto di lavoro a durata determinata.

Oltre agli stipendi e alle spese di gestione, non va dimenticato che una società, un'associazione o un gestore generano un effetto di tipo fiscale di cui beneficia l'ente pubblico (Comune, Cantone e Confederazione). In quest'ottica il rilancio e lo sviluppo della società Valbianca SA generatrice di ricadute fiscali positive sulla regione assume una valenza ancora più importante.

Parallelamente a queste società che generano un indotto economico importante, non si devono tralasciare tutte le altre realtà industriali, artigianali e turistiche come alberghi, case e appartamenti di vacanza, case coloniche, negozi per il noleggio e la vendita di articoli sportivi, ristoranti ed altre strutture della regione che beneficiano in modo indiretto dell'attività degli impianti sciistici di Airolo-Pesciù.

3.4.6 Analisi SWOT

Per concludere la prima parte dello studio, riteniamo opportuno sintetizzare i vantaggi, gli svantaggi, i rischi e le opportunità del progetto di consolidamento e di sviluppo degli impianti di risalita di Airolo-Pesciù, facendo capo ad una matrice SWOT.

L'analisi SWOT dei punti forti (strengths), dei punti deboli (weaknesses), delle opportunità (opportunities) e dei rischi o minacce (threats) permette di definire in modo sintetico la situazione in cui si trova il progetto. L'analisi viene applicata al prodotto in quanto peculiarità locale (stazione turistica di Airolo) e al prodotto della destinazione Alta Leventina nel suo insieme.

Tabella 16: Matrice SWOT

VANTAGGI (punti forti)	SVANTAGGI (punti deboli)
- San Gottardo (Airolo) come marchio turistico con elevato grado di notorietà e commerciabilità internazionale. - La regione del San Gottardo dispone di infrastrutture turistiche attrattive (linee ferroviarie storiche, aree sciistiche pregiate, impianti sportivi). - La regione è collegata in modo ottimale con delle infrastrutture di trasporto di alta qualità (autostrada, ferrovia, effetto Alp-Transit, strade) che permettono una facile e accessibilità diretta. - La regione del Gottardo emana un'immagine storica e mistica (storico passo del San Gottardo, ponte del diavolo, vie di comunicazioni pioneristiche, fortezza militare).	- Forte dipendenza della regione dal turismo (monostruttura economica). Le attività turistiche sono fortemente concentrate su attività invernali. L'offerta turistica estiva presenta delle lacune. Per la stagione estiva è auspicabile un potenziamento dell'offerta tramite prodotti e servizi unici. - Capacità e spirito d'innovazione ancora limitato e rivolto a singoli progetti. - Alleanze sinergiche e collaborazioni con progetti di valenza intercantonale tra i Cantoni confinanti (VS, UR, GR) non sufficientemente sviluppati (pacchetti integrati). - Offerte complete non sempre in rete e altamente frammentate.

• Elementi dell'offerta naturale di prim'ordine (qualità del paesaggio vasta e diversificata). • Importanza del tema dell'acqua, area intesa con il bacino idrico europeo, fonte di vita e risorsa rinnovabile (sentiero delle quattro sorgenti). • Regione offre ampi spazi con potenziale di crescita. • Impianti di risalita con marchio di qualità QI. • Offerte turistiche combinate e integrate a prezzi concorrenziali. • Rapporto qualità/prezzo adeguato. • Stazione sciistica a misura di famiglia idealmente per persone non necessariamente facoltose. Ambiente giovanile, tradizionale e familiare. • Offerta di piste con diversi livelli di difficoltà adatta sia alla clientela agonistica che principiante. Airola-Pescium come destinazione competitiva e di divertimento. • Stazione sciistica con più chilometri di piste e con i pendii più impegnativi del Ticino in vicinanza del bacino d'utenza lombardo.	• Attrattività limitata delle regioni periferiche (riduzione della popolazione e posti di lavoro). • Scarsa sensibilità al turismo da parte della popolazione residente (coordinamento tra gli operatori economico-turistici). • Eccessiva dipendenza da meteorologia e stagionalità. • Investimenti con finanziamenti importanti e necessità di coinvolgere dei promotori privati. • Nuova legge sulla limitazione all'edificazione di rustici e residenze secondarie. (Quota massima 20%). • Esposizione a nord aumenta certezza della neve, ma a causa della sua posizione nell'ombra, quest'area è turisticamente meno attraente. • Importante transito di persone che attraversano la regione, ma soltanto pochi ospiti/clienti si fermano nella stazione turistica. • Problemi degli anni precedenti e chiusura di oltre un anno ha influito negativamente sulle abitudini della clientela. • Marchio impianti di risalita Airola-Pescium da rivalorizzare e potenziare.
OPPORTUNITÀ	RISCHI / MINACCE
• Progetto a valenza regionale. • Forte accento agli aspetti legati alla protezione dell'ambiente e all'ecologia. • Regione con una biodiversità ricca, paesaggi e scenari unici. • Trend in crescita per le vacanze e turismo in montagna a contatto con la natura (escursioni guidate, percorsi didattici a tema, mountain fitness, passeggiate, Nordic Walking e rilassamento). • Settimane bianche scuole ticinesi ed estere • Aumento dei flussi turistici a livello mondiale (crescita della domanda turistica). • Alleanze strategiche e marketing condiviso con partner turistici della regione del San Gottardo. • Investimenti puntuali orientati alla creazione di un polo d'attrazione per l'Alta Leventina.	• Rivalutazione prolungata del Franco Svizzero rispetto a Euro. • Disaffezione verso la pratica di sport invernali. • Riduzione del nucleo familiare e incremento del numero di adulti in età pensionabile. • Competizione con comprensori turistici nelle vicinanze. • Accresciuta concorrenza estera con offerte moderne, attrattive e convenienti. • Paventata chiusura a lungo termine della galleria autostradale del San Gottardo per lavori di manutenzione importanti. • Imprevedibilità, fluttuazioni congiunturali e meteorologiche (condizioni meteorologiche, precipitazioni nevose e qualità dell'innevamento non sempre garantita, riscaldamento climatico). • Alta intercambiabilità del prodotto turistico. Necessità di rendere l'esperienza turistica ad Airola unica ed emozionante.

• Nuovi mercati potenziali di dimensione importante situati a breve distanza (Lombardia, Piemonte). • Sostegno Cantonale e Comunale tramite contributi ricorrenti. • Nuove tecnologie e networking permettono lo sviluppo e il potenziamento dell'offerta di prodotti turistici unici complementari e alternativi.	• Cambiamenti di tendenza e sviluppi rapidi necessitano di investimenti intensivi sia per il mercato giovanile che quello tradizionale del turismo in famiglia. (giovani vs. famiglie).
--	---

Elaborazione BDO SA

Da una prima analisi della tabella risulta evidente come il maggior beneficio che gli impianti di risalita di Airolo-Pesciüm possano trarre dal progetto di consolidamento sia un'allocazione più efficace ed efficiente delle risorse. Questo aspetto unitamente ad un chiaro posizionamento di un'offerta di prodotti integrati sia per il mercato invernale che per quello estivo rendono all'intero comparto turistico delle buone basi su cui pianificare lo sviluppo e il modello d'esercizio a medio-lungo termine. Senza queste solide basi la continuità dell'attività nel medio-lungo termine sarebbe quanto meno incerta. Tuttavia bisogna sottolineare come l'intero progetto di sviluppo sia fortemente dipendente dagli investimenti che verranno compiuti e, soprattutto, dalla capacità di raccogliere capitali privati per poterli finanziare. L'apporto di capitali da promotori e investitori terzi riveste sicuramente un'importanza fondamentale per l'intera riuscita del progetto. È evidente, tuttavia, che la capacità di attirare capitali privati è subordinata ad una buona prospettiva di rendimento degli impianti di risalita.

La seconda parte dell'analisi SWOT si sofferma su tutti quegli avvenimenti e situazioni (opportunità, rischi e minacce) che non possono essere controllati direttamente dalla società Valbianca SA ma i quali devono essere obbligatoriamente integrati nell'analisi per poterne valutare l'impatto sul progetto. Da questa seconda parte analitica si evince come lo sviluppo di un'offerta complementare nelle regione di Airolo e più in generale nel territorio dell'Alta Leventina possa rappresentare un'opportunità per rilanciare l'intero comparto turistico di Airolo-Pesciüm. Il polo d'attrazione che si creerebbe nella zona porterebbe degli importanti effetti sulle attività di tutta la regione leventinese. In questo contesto è importante sfruttare pienamente il bacino lombardo al fine di incrementare la clientela. Un eventuale impatto dovuto ad una chiusura prolungata della galleria autostradale del San Gottardo per lavori di manutenzione potrà essere marginale in quanto durante la stagione invernale la clientela proveniente dal nord delle Alpi è limitata. Durante il periodo estivo invece la galleria dovrebbe rimanere aperta e permettere il transito dei turisti confederati ed esteri. La tabella evidenzia inoltre in modo evidente quanto, da un lato, bisogna puntare sulla valorizzazione dell'aspetto paesaggistico, naturalistico e della qualità di vita della regione e, dall'altro lato, insistere maggiormente su un concetto di turismo regionale che integri tutte le sue attrazioni al fine di rendere più completa l'offerta alla clientela.

In conclusione il potenziale per lo sviluppo a medio-lungo termine dell'offerta ricettiva degli impianti di Airolo-Pesciüm è sicuramente interessante. I punti deboli e i rischi devono essere recepiti come spunto per il miglioramento dell'offerta turistica.

3.4.7 Sviluppo futuro

Il progetto di consolidamento della Valbianca SA è solo una prima fase del rilancio turistico della destinazione Airolo. Gli scenari di sviluppo futuri si presentano buoni, soprattutto per quel che riguarda le nuove attrattività turistiche e l'ampliamento dell'offerta complementare durante la stagione estiva. Le diverse potenzialità devono essere sfruttate tramite sforzi coordinati in maniera logica ed efficiente tra i diversi promotori attivi nel settore turistico presenti sul territorio (privati ed enti regionali preposti come Leventina Turismo, Bellinzona Turismo e Ticino Turismo). In questo contesto le collaborazioni strategiche con le realtà dell'intera regione del San Gottardo e del Ticino diventano uno strumento di promozione turistica indispensabile. La messa in rete di prodotti accattivanti ed unici allineati con un marketing condiviso tra i diversi partner garantirebbe agli impianti di risalita delle prospettive di crescita interessanti. La valle Leventina è una regione periferica che al momento necessita fortemente del sostegno di tutti gli attori coinvolti al fine di proporre una destinazione turistica integrata, al passo con i tempi e attrattiva.

4 Modello economico finanziario

4.1 Andamento stagioni 2010/11 e 2011/12

4.1.1 Introduzione

Il Comune di Airolo ha sempre creduto fortemente negli impianti di risalita di Airolo-Pesciù. A partire dall'anno 1996 fino ad oggi l'ente comunale ha già acquisito partecipazioni azionarie per un totale di CHF 2.2 mio., corrisposto contributi a fondo perso per un ammontare pari a CHF 400'000 e registrate perdite per crediti non ripagati. Con il ritiro all'asta pubblica degli immobili alla fine del 2009 tramite la società Valbianca SA, il Comune di Airolo è diventato per la prima volta proprietario e gestore nella misura del 70% della stazione sciistica. Tenuto conto che il valore di stima fiscale dei beni immobiliari (macchinari ed attrezzature varie escluse) ammonta a circa CHF 4.8 mio., la società Valbianca SA reputa lecito affermare che quanto speso in precedenza è stato recuperato e tramutato in investimento immobiliare. L'indirizzo a vocazione turistica del Comune di Airolo rimane indissolubilmente legato alla stazione sciistica. Un domani senza tali strutture rappresenterebbe un'importante perdita per l'offerta non solo di Airolo e l'Alta Leventina ma di tutta la regione Ticino. La presenza degli impianti di risalita di Airolo-Pesciù assume una forte valenza umana e sociale, poiché permette all'intera popolazione dell'intero Cantone di praticare gli sport invernali sia a livello amatoriale che agonistico. L'offerta per la pratica di attività di svago sano e sportive va a beneficio della qualità di vita dell'intera popolazione cantonale. Questa caratteristica rende la stazione sciistica di Airolo un bene collettivo cantonale e come tale legittima l'intervento pubblico a salvaguardia di un servizio a favore della comunità cantonale.

4.1.2 Bilancio e conto economico, stagioni 2010/11 e 2011/12

L'andamento dei primi due anni di gestione operativa da quando la società Valbianca SA ha rilevato gli impianti di risalita di Airolo-Pesciù all'asta pubblica del fallimento del precedente proprietario non ha portato al raggiungimento degli obiettivi di rendimento che la società si era prefissata. I dati finanziari storici della stazione sciistica riguardanti la stagione turistica 2010/11 rispettivamente 2011/12 sono riportati nelle seguenti tabelle.

Tabella 17: Bilancio in CHF, Valbianca SA, periodo 2012/11 e 2010/11

	31.05.2012	31.05.2011
Liquidità	40,614	275,336
Crediti diversi	8,912	12,927
Stock nafta	26,449	0
Transitori attivi	207,210	87,727
ATTIVO CIRCOLANTE	283,185	375,989
Impianti mobiliari	726,700	617,000
Infrastruttura impianti	655,000	615,000
Infrastruttura ristorante	407,000	358,000
Informatica, sito internet	9,300	9,300
Investimenti diversi	0	0
ATTIVO FISSO	1,798,000	1,599,300
Costi di costituzione	40,000	51,000
TOTALE ATTIVO	2,121,185	2,026,289
Debiti con Comuni	0	200,595
Prestito Comune Lugano	1,512,500	1,001,500
Prestito Marchetti	77,000	0
Debiti finanziari a breve termine	1,589,500	1,202,095
Altri debiti a breve termine	186,377	116,131
Transitori passivi	14,790	500
Accantonamento imposte	16,000	8,000
CAPITALE TERZI	1,806,667	1,326,726
Capitale Azionario	1,000,000	1,000,000
Utili / Perdite riportate	-300,437	-1,776
Risultato d'esercizio	-385,045	-298,661
CAPITALE PROPRIO	314,518	699,563
TOTALE PASSIVO	2,121,185	2,026,289

Tabella 18: Conto economico in CHF, Valbianca SA, periodo 2012/11 e 2010/11

	01.06.2011 - 31.05.2012	01.06.2010 - 31.05.2011
Ricavi da traffico invernale	1,142,015	1,091,098
Ricavi da traffico estivo	78,053	0
Totale ricavi (traffico inv. ed estivo)	1,220,068	1,091,098
Ricavi da sponsor	48,103	34,476
Altri ricavi	4,485	15,731
Ricavi da affitti	96,698	79,800
Interessi attivi	213	12
Totale ricavi (altri)	149,499	130,018
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,369,567	1,221,116
Contributi pubblici	315,000	934,760
TOTALE RICAVI GENERALE	1,684,567	2,155,876
Costi del personale	-780,737	-688,624
Assicurazioni e tasse aziendali	-86,711	-48,340
Costi autoveicoli e battipista	-114,218	-109,534
Leasing battipista e diversi	-196,704	-124,525
Manutenzione e riparazione (imp., inf., rist.)	-268,363	-992,884
Energia motrice	-55,802	-73,894
Costi diversi	-172,045	-181,199
Costo IVA non recuperabile	-20,067	-71,662
Pubblicità e promozioni	-133,406	-126,032
TOTALE COSTI	-1,828,052	-2,416,693
EBITDA	-143,484	-260,817
	-9%	-12%
Ammortamenti	-183,039	-1,541
EBIT	-326,523	-262,358
Costi finanziari	-35,020	-28,177
Costi e ricavi straordinari	9,305	1,874
Imposte	-32,805	-10,000
RISULTATO D'ESERCIZIO	-385,044	-298,661

Nonostante un buon livello di innevamento, elemento indispensabile per l'attività della società la gestione delle due stagioni precedenti ha chiuso l'esercizio registrando una perdita di circa CHF 300'000 per l'anno 2010/11 e di CHF 385'000 per l'anno 2011/12. Alcuni dei fattori che hanno influito negativamente sui risultati e che non hanno permesso il raggiungimento degli obiettivi stabiliti sono stati individuati. I problemi degli anni precedenti e la chiusura per oltre un anno degli impianti di risalita ha influito

negativamente e causato un cambiamento nelle abitudini della clientela svizzero tedesca e ticinese, rendendo difficile il riacquisto della stessa. L'assenza di obiettivi precisi e ben focalizzati in combinazione con iniziative tardive e non coordinate di strategia di vendita non hanno consentito il raggiungimento di target specifici. Parallelamente a questi elementi si assiste ad un calo generale del mercato sciistico. La maggior parte delle stazioni sciistiche ha registrato un calo del 10-20% rispetto alle stagioni passate principalmente dovuto alla sfavorevole congiuntura economica e alla rivalutazione del Franco Svizzero rispetto alle valute estere. Questi fattori hanno determinato un numero di passaggi inferiori agli obiettivi previsti principalmente dovuti alla mancanza dei clienti svizzero tedeschi e italiani nonché gli sci club e le scuole che per la mancanza di certezze sulla riapertura degli impianti si sono visti obbligati ad organizzarsi diversamente. La stagione 2010/11 si contraddistingue per una perdita di CHF 300'000 che non include gli ammortamenti della sostanza fissa.

Durante la stagione 2011/12 la società Valbianca SA ha cominciato a pianificare e mettere in atto dei correttivi con l'intenzione di invertire la tendenza. Tra questi si è consolidato e migliorato il settore dell'amministrazione e della vendita conferendo una nuova immagine che valorizzi maggiormente la stazione sciistica. Le condizioni meteorologiche insicure ed altalenanti durante la stagione invernale hanno determinato e compromesso pesantemente l'esito finanziario della stagione. Malgrado il grande impegno profuso, le aspettative sono state così disattese e il numero di primi passaggi durante la stagione invernale 2011/12 (55'600) non è stato superiore a quello della stagione precedente (55'600). La stagione estiva presenta per l'anno 2011/12 un'affluenza pari a 6'500 primi passaggi mentre che per l'anno 2010/11 si registravano 6'200 primi passaggi. In sintesi la somma del numero di primi passaggi del turismo invernale con quello estivo raggiunge un numero pari 62'100 per l'anno 2011/12 e 61'800 per l'anno 2010/11. Questi valori sono da ritenere deboli se raffrontati alla capacità massima di 120'000 primi passaggi annuali che la stazione sciistica è in grado di assorbire. Dal punto di vista della massa critica non ci sono dunque limitazioni, la stazione sciistica di Airolo-Pescium dispone di larghi margini di capacità libere a disposizione. L'affluenza del turismo estivo durante la stagione 2011/12 è stata discreta e ha permesso la copertura dei costi di gestione da parte delle entrate. Questo dimostra la validità e le forti potenzialità che il turismo estivo offre, per cui sarebbe auspicabile che tramite adeguate strategie e l'offerta di prodotti estivi si colmasse parte del deficit dei passaggi dovuti al turismo invernale.

Nonostante il lieve miglioramento del numero di primi passaggi, la chiusura dell'ultimo esercizio presenta una perdita importante di CHF 385'000 inclusi gli ammortamenti conformi alle aliquote vigenti nel settore. Questa perdita contabile riduce fortemente le riserve in capitale proprio sotto la soglia del 50% obbligando il consiglio di amministrazione della società Valbianca SA ad intraprendere le necessarie misure di risanamento per il proseguimento delle attività (Art. 725 cpv. 1 CO). I risultati d'esercizio negativi registrati negli ultimi due anni di gestione presentano un ammontare totale pari a CHF 685'000. Questa perdita cumulata riduce il capitale proprio del 69% ad un importo di CHF 315'000. Se per la prossima stagione turistica si dovesse confermare un'altra chiusura deficitaria simile alle due precedenti con perdite dell'ordine dei CHF 300'000, questa decreterebbe il fallimento tecnico della società. Non si dovesse poi trovare una soluzione all'insolvenza della società tramite una postergazione dei crediti oppure tramite l'afflusso di nuovi capitali,

questo significherebbe irrimediabilmente l'avviso al giudice, il deposito dei conti ed il fallimento della società (Art. 725 cpv. 2 CO).

Per fare fronte alle spese correnti e al corretto rimborso dei debiti finanziari dei terzi costituiti da un prestito del Comune di Lugano di CHF 1.5 mio e un prestito privato di CHF 77'000, la società Valbianca SA necessita l'iniezione di nuova liquidità. Per raggiungere questo obiettivo e garantire la necessaria tranquillità finanziaria, la società Valbianca SA propone due misure di risanamento. La prima misura prevede un aumento del capitale azionario di CHF 1 mio. portandolo ad un totale a bilancio di CHF 2 mio. La quota parte a carico del Comune di Airolo è pari al 70% del capitale, corrispondente a CHF 700'000 dell'aumento portando la partecipazione complessiva del Comune a CHF 1.4 mio. In virtù dei principi solidali e di buona volontà il Consiglio comunale di Quinto ha da parte sua già approvato all'unanimità in data 20 settembre 2012 il messaggio municipale concernente l'aumento della quota parte di CHF 300'000 portando la partecipazione complessiva del Comune a CHF 600'000. La seconda misura di risanamento prevede invece per il Comune di Airolo un contributo annuale ricorrente di CHF 200'000 per i prossimi 5 anni. Queste due misure sono state formalizzate durante la risoluzione municipale del Comune di Airolo del 24 ottobre 2012 ed inserite nel messaggio municipale del 25 ottobre 2012.¹²

Parallelamente alle misure di risanamento previste dalla società Valbianca SA vi è la necessità di richiedere un aiuto finanziario al Cantone Ticino sotto forma di contributo annuo ricorrente per la manutenzione ordinaria degli impianti di risalita di Airolo-Pesciù. Con l'approvazione del messaggio n. 6250 del 10 luglio 2009 è stato concesso un contributo a fondo perso per un ammontare complessivo di CHF 4.5 mio. a parziale copertura dei costi di manutenzione ordinaria di alcune stazioni sciistiche per gli anni dal 2009 al 2014. Il sostegno attribuito dal Cantone alla stazione sciistica di Airolo era stato pianificato in CHF 350'000 annuali benché il messaggio contemplasse un contributo massimo di circa CHF 800'000 annui a determinate condizioni. Il contributo finanziario cantonale sarà dunque mirato alla gestione corrente e non più ai costi di investimento e a copertura dei disavanzi cumulati. Gli impianti di risalita di Airolo-Pesciù vengono inoltre descritti come la principale stazione invernale del Ticino con il maggior potenziale di base per restare sul mercato e dunque da giustificare a lungo termine l'intervento finanziario del Cantone. La forte valenza sociale degli impianti che permettono alla popolazione di tutto il Cantone di praticare attività sportive, e di svago che promuovono la salute rende la stazione sciistica un bene collettivo cantonale e come tale legittima l'intervento dello Stato laddove il settore privato, cause le ingenti spese d'investimento e di gestione, non riesce a giustificarne l'esistenza dal punto di vista finanziario. In sintesi si tratterebbe dunque, in base ad una ripartizione adeguata e proporzionata degli oneri finanziari tra l'ente pubblico comunale e quello cantonale, di richiedere un aumento del contributo finanziario ricorrente cantonale già esistente e portarlo ad un importo totale pari a CHF 800'000, come suggerito dal messaggio n. 6250 del 10 luglio 2009.

Il consiglio d'amministrazione della società Valbianca SA si è mosso in questo senso prendendo contatto con il Dipartimento delle finanze e dell'economia per allestire i

¹² Messaggio municipale 12/2012 concernente la richiesta di un credito di CHF 700'000 da destinare all'aumento della partecipazione del Comune di Airolo al capitale azionario della Valbianca SA da CHF 700'000 a CHF 1'400'000 e al versamento di un contributo annuale ricorrente alla Valbianca SA di CHF 200'000 per i prossimi 5 anni da inserire nei conti della gestione corrente.

documenti necessari all'ottenimento di un contributo ricorrente da parte del Cantone Ticino.

Queste misure di aiuto finanziario composte da un contributo ricorrente di CHF 800'000 a carico del Cantone Ticino, un contributo ricorrente di CHF 200'00 a carico del Comune di Airolo, un aumento del capitale azionario di CHF 700'000 a carico del Comune di Airolo e un aumento del capitale azionario di CHF 300'000 a carico del Comune di Quinto garantiscono delle buone basi per consolidare finanziariamente la società Valbianca SA e rilanciare l'offerta turistica invernale ed estiva nella regione.

Una sintesi di altri dati rilevanti concernenti la società Valbianca SA sono riportati nella tabella sottostante.

Tabella 19: Altri dati in CHF, Valbianca SA

Prestito Comune di Lugano	1'500'000
Contributo annuale a carico Cantone Ticino	800'000
Contributo annuale a carico Comune di Airolo	200'000
Aumento di capitale a carico Comune di Airolo	700'000
Aumento di capitale a carico Comune di Quinto	300'000
Cartelle ipotecarie di I grado su fondi del Comune di Airolo (Depositare a garanzia di prestiti ricevuti)	1'500'000
Cartelle ipotecarie di II grado su fondi del Comune di Airolo (Detenute in proprio e libere da impegni)	2'500'000
Valore assicurato (impianti di risalita, stazioni, ristorante)	18'000'000

4.2 Scenari di sviluppo

4.2.1 Ipotesi di lavoro

Il modello economico finanziario elaborato per la fase di consolidamento e di rilancio della società Valbianca SA è stato allestito secondo una filosofia prudentiale e considerando quattro scenari diversi di sviluppo. I scenari si basano su diverse proiezioni della quantità annuale dei primi passaggi per i clienti che usufruiscono degli impianti di risalita di Airola-Pescium.

La tabella seguente mostra i dettagli e la definizione delle quattro proiezioni.

Tabella 20: Scenari di sviluppo del modello finanziario

Proiezioni	Primi passaggi annuali	Sfruttamento capacità [120'000 = 100%]	Ricavo medio per passaggio [CHF]	Ricavi traffico invernale ed estivo [CHF]
DEBOLE	60,000	50%	20	1,200,000
OBIETTIVO BREVE TERMINE	70,000	59%	20	1,400,000
MEDIO	80,000	67%	20	1,600,000
FORTE	100,000	84%	20	2,000,000

Elaborazione BDO SA

I diversi scenari spaziano da uno scenario denominato debole (60'000 primi passaggi) fino ad uno forte (100'000 primi passaggi) passando per le proiezioni intermedie definite scenario medio (80'000 primi passaggi) e scenario obiettivo breve termine (70'000 primi passaggi). Quest'ultimo è stato proposto e riconosciuto dalla società Valbianca SA come lo scenario più realistico e attendibile. Il consiglio di amministrazione si è prefissato il raggiungimento di tale obiettivo a corto termine. Questo implica, rispetto alla stagione 2011/12, un incremento del 12% (+7'900 passaggi) del numero di primi passaggi annuali e un incremento del 14% (+180'000 CHF) dei ricavi dal traffico invernale ed estivo. Grazie ad una gestione attenta e responsabile combinata con una razionalizzazione dei costi e adeguate strategie di promozione e vendita, la società Valbianca SA pone i migliori auspici per il raggiungimento di questo obiettivo ambizioso. Il consiglio d'amministrazione è cosciente dell'impegno necessario per soddisfare tale obiettivo, farà del suo meglio ed è sempre fortemente motivato ad offrire servizi di qualità, operando a garanzia di un elevato standard di efficienza. Per ogni primo passaggio è stato applicato un ricavo medio pari a CHF 20. Questo valore è stato ripreso dal precedente rapporto "Business Plan di medio-lungo termine". Per ogni scenario è dunque possibile definire il potenziale ricavo del traffico invernale ed estivo annuale. La proiezione debole raggiunge un importo per i ricavi annuali pari a CHF 1.2 mio., lo scenario obiettivo breve termine un importo di CHF 1.4 mio., scenario medio CHF 1.6 mio.

e scenario forte CHF 2 mio. In conclusione nella tabella sono riportati i diversi gradi di sfruttamento della capacità massima degli impianti di risalita corrispondenti ad ogni scenario.

Oltre a queste considerazioni iniziali il presente rapporto si avvale di altre ipotesi di lavoro le quali sono state discusse in dettaglio e condivise con il consiglio di amministrazione della società Valbianca SA. La tabella seguente riporta in maniera sintetica le principali aliquote per le ipotesi di lavoro.

Tabella 21: Ipotesi di lavoro: aliquote, tassi di interesse e tassi di ammortamento

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Costi	0.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Ricavi (traffico invernale ed estivo)	0.00%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Attivi finanziari	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%
Attivi contributi cantonali	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Attivi contributi comunali	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Passivi finanziari	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Passivi prestito Comune di Lugano	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Passivi prestito privato (Marchetti)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Remunerazione azionisti	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Teleferiche, Skilift, Stazioni, Garage	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Battipista	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%
Immobili	3.33%	3.33%	3.33%	3.33%	3.33%
Mobilio e attrezzature	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%
Inventario ristorante	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Informatica, sito internet	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	-
Investimenti diversi	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Costi avviamento	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Neve programmata	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Rimborso prestito Comune di Lugano	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Rimborso prestito privato (Marchetti)	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	-

Elaborazione BDO SA

Dalla tabella si evincono le ipotesi di riferimento applicate per la stesura del modello finanziario e secondo le quali i diversi scenari si svilupperanno sui diversi anni.

Per quanto concerne i costi è stato applicato un tasso costante per l'adeguamento inflazionistico dell'1% a partire dall'anno 2013/14 mentre per i ricavi un tasso costante del 0.5% a partire dall'anno 2013/14. Queste percentuali sono state attribuite in maniera costante e consistente nei diversi scenari di sviluppo. Il tasso di interesse sugli attivi finanziari è del 0.25% mentre il tasso d'interesse passivo previsto sul prestito del Comune di Lugano è del 2%. Il tasso d'interesse del prestito privato (Marchetti) è nullo pari a 0% e gli

azionisti della società Valbianca SA non percepiscono nessuna remunerazione. Le aliquote di ammortamento sono riportate per le diverse categorie di attivi immobilizzati. La lista contempla sia immobilizzi già presenti sul comprensorio sciistico che investimenti non ancora realizzati ma pianificati per il rilancio e sviluppo futuro della stazione di Airolo-Pesciüm. Questi valori riprendono le aliquote applicate dall'amministrazione federale delle contribuzioni e permettono dunque un ammortamento degli investimenti conforme alla durata di utilizzo usuale del settore. Il rimborso dei due prestiti accordati alla società Valbianca SA è previsto sull'arco di 5 anni per il debito verso il Comune di Lugano e su 4 anni per il debito privato (Marchetti).

4.2.2 Ricavi, costi e risultati d'esercizio ipotizzati

Una sintesi in cui vengono riassunti i ricavi, i costi e i risultati d'esercizio ipotizzati per le diverse proiezioni è riportata nella tabella seguente.

Tabella 22: Riassunto proiezioni finanziarie in CHF, Valbianca SA

Proiezioni		2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
DEBOLE	Ricavi (traffico invernale ed estivo)	1091098	1220,068	1200,000	1206,000	1212,030	1218,090	1224,181
	Ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,246	150,998	151,753	152,511
	TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,349,499	1,356,246	1,363,028	1,369,843	1,376,692
	Contributi pubblici	934,760	315,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000
	TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,349,499	2,356,246	2,363,028	2,369,843	2,376,692
	TOTALE COSTI	2,454,537	2,069,612	2,120,652	2,186,739	2,507,261	2,548,268	2,478,005
	RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	228,847	169,507	-144,233	-178,425	-101,313
OBIETTIVO BREVE TERMINE	Ricavi (traffico invernale ed estivo)	1091098	1220,068	1400,000	1407,000	1414,035	1421,105	1428,211
	Ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,246	150,998	151,753	152,511
	TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,549,499	1,557,246	1,565,033	1,572,858	1,580,722
	Contributi pubblici	934,760	315,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000
	TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,549,499	2,557,246	2,565,033	2,572,858	2,580,722
	TOTALE COSTI	2,454,537	2,069,612	2,120,152	2,209,696	2,517,651	2,546,350	2,486,418
	RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	429,347	347,550	47,381	26,508	94,304
MEDIO	Ricavi (traffico invernale ed estivo)	1091098	1220,068	1600,000	1608,000	1616,040	1624,120	1632,241
	Ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,246	150,998	151,753	152,511
	TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,749,499	1,758,246	1,767,038	1,775,873	1,784,752
	Contributi pubblici	934,760	315,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000
	TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,749,499	2,758,246	2,767,038	2,775,873	2,784,752
	TOTALE COSTI	2,454,537	2,069,612	2,114,652	2,287,892	2,554,553	2,583,393	2,523,686
	RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	634,847	470,354	212,485	192,479	261,067
FORTE	Ricavi (traffico invernale ed estivo)	1091098	1220,068	2,000,000	2,010,000	2,020,050	2,030,150	2,040,301
	Ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,246	150,998	151,753	152,511
	TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	2,149,499	2,160,246	2,171,048	2,181,903	2,192,812
	Contributi pubblici	934,760	315,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000
	TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	3,149,499	3,160,246	3,171,048	3,181,903	3,192,812
	TOTALE COSTI	2,454,537	2,069,612	2,206,793	2,400,597	2,658,057	2,687,650	2,628,702
	RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	942,706	759,650	512,991	494,253	564,110

Elaborazione BDO SA

La tabella mostra la possibile evoluzione finanziaria durante la fase di consolidamento e stabilizzazione finanziaria (5 anni) della società Valbianca SA dalla stagione 2012/13 alla stagione 2016/17. Da una prima e sommaria analisi emerge come lo scenario debole che prospetta 60'000 primi passaggi annuali sia insoddisfacente economicamente. Questo scenario non è in grado di garantire una copertura dei costi sufficiente ed un risultato d'esercizio positivo sul lungo termine. Una quantità annuale di 60'000 primi passaggi rappresenta unicamente il 50% della capacità massima degli impianti di risalita di Airola-Pescium. Qualora si dovesse concretizzare questo scenario significherebbe per la stazione sciistica, rispetto alla stagione 2011/12, una contrazione del -4% (-2'100 passaggi) per il numero di primi passaggi ed una riduzione del -2% (-20'000 CHF) dei ricavi dal traffico invernale ed estivo. Le restanti tre fasi sono molto più soddisfacenti ed ottimistiche dal punto di vista dei risultati finanziari. Come anticipato nel precedente capitolo, la missione a corto termine per il consiglio di amministrazione della società Valbianca SA consiste nel raggiungimento e nel mantenimento dei valori rappresentati dalla proiezione obiettivo breve termine. Una volta raggiunto e consolidato tale obiettivo, si tratterà in un secondo tempo, mediante una logica graduale, di stabilire altri obiettivi superiori e maggiormente ambiziosi.

Il prossimo capitolo presenta in modo dettagliato ogni singola proiezione mostrando un bilancio ed un conto economico previsionale per i prossimi 5 anni (2012/13 - 2016/17).

Negli allegati al capitolo 6 sono riportati in forma estesa sia i bilanci che i conti previsionali per gli anni a partire dalla stagione 2012/13 fino alla stagione 2020/21.

4.3 Bilanci e conti economici previsionali

4.3.1 Scenario debole - 60'000 primi passaggi

**Tabella 23: Bilancio previsionale in CHF, Valbianca SA,
scenario debole - 60'000 primi passaggi**

	31.05.2011	31.05.2012	31.05.2013	31.05.2014	31.05.2015	31.05.2016	31.05.2017
Liquidità	275,336	40,614	689,801	329,647	-37,746	-418,632	-793,814
Crediti diversi	12,927	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912
Stock nafta	-	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449
Transitori attivi	87,727	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210
ATTIVO CIRCOLANTE	375,989	283,185	932,372	572,219	204,825	-176,061	-551,243
Impianti mobiliari	617,000	726,700	617,260	507,819	398,379	288,938	179,498
Infrastruttura impianti	615,000	655,000	628,288	886,576	859,864	788,292	761,580
Infrastruttura ristorante	358,000	407,000	313,588	220,177	126,765	33,353	-
Informatica, sito internet	9,300	9,300	6,975	4,650	2,325	-	-
Investimenti diversi	-	-	500,000	665,000	808,500	975,360	1,116,234
ATTIVO FISSO	1,599,300	1,798,000	2,066,111	2,284,222	2,195,833	2,085,944	2,057,312
Costi di costituzione	51,000	40,000	29,800	19,600	9,400	-	-
TOTALE ATTIVO	2,026,289	2,121,185	3,028,283	2,876,040	2,410,058	1,909,883	1,506,070
Debiti con Comuni	200,595	-	-	-	-	-	-
Prestito Comune Lugano	100,150	151,250	121,000	907,500	605,000	302,500	-
Prestito Marchetti	-	77,000	57,750	38,500	19,250	-	-
Debiti finanziari a breve termine	1,202,095	1,589,500	1,267,750	946,000	624,250	302,500	-
Altri debiti a breve termine	116,131	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377
Transitori passivi	500	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790
Accantonamento imposte	8,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
CAPITALE TERZI	1,326,726	1,806,667	1,484,917	1,163,167	841,417	519,667	217,167
Capitale Azionario	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Utile / Perdite riportate	-1,776	-300,437	-685,482	-456,634	-287,127	-431,359	-609,784
Risultato d'esercizio	-298,661	-385,045	228,848	169,508	-144,233	-178,425	-101,313
CAPITALE PROPRIO	699,563	314,518	1,543,366	1,712,873	1,568,641	1,390,216	1,288,903
TOTALE PASSIVO	2,026,289	2,121,185	3,028,283	2,876,040	2,410,058	1,909,883	1,506,070

Elaborazione BDO SA

**Tabella 24: Conto economico previsionale in CHF, Valbianca SA,
scenario debole - 60'000 primi passaggi**

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Ricavi da traffico invernale	1091098	1142,015	1,123,231	1,128,847	1,134,491	1,140,164	1,145,864
Ricavi da traffico estivo	-	78,053	76,769	77,153	77,539	77,926	78,316
Totale ricavi (traffico inv. ed estivo)	1,091,098	1,220,068	1,200,000	1,206,000	1,212,030	1,218,090	1,224,181
Ricavi da sponsor	34,476	48,103	48,103	48,344	48,585	48,828	49,073
Altri ricavi	15,731	4,485	4,485	4,507	4,530	4,553	4,575
Ricavi da affitti	79,800	96,698	96,698	97,182	97,668	98,156	98,647
Interessi attivi	12	213	213	214	215	216	217
Totale ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,247	150,998	151,753	152,512
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,349,499	1,356,247	1,363,028	1,369,843	1,376,693
Contributi pubblici	934,760	315,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,349,499	2,356,247	2,363,028	2,369,843	2,376,693
Costi del personale	688,624	780,737	780,737	788,544	796,430	804,394	812,438
Assicurazioni e tasse aziendali	48,340	86,711	86,711	87,578	88,453	89,338	90,231
Costi auto veicoli e battipista	109,534	114,218	114,218	115,360	116,513	117,679	118,855
Leasing battipista e diversi	124,525	196,704	196,704	198,671	200,658	202,664	204,691
Mantenimento e riparazione (imp., inf., rist.)	992,884	268,363	268,363	271,046	273,757	276,494	279,259
Energia motrice	73,894	55,803	70,000	70,700	71,407	72,121	72,842
Costi diversi	181,199	172,045	172,045	173,766	175,504	177,259	179,031
Costo IVA non recuperabile	71,662	20,067	50,000	50,500	51,005	51,515	52,030
Pubblicità e promozioni	126,032	133,406	100,000	101,000	102,010	103,030	104,060
TOTALE COSTI	2,416,693	1,828,052	1,838,777	1,857,165	1,875,736	1,894,494	1,913,439
EBITDA	-260,817	-143,485	510,723	499,082	487,292	475,350	463,254
	-12%	-9%	22%	21%	21%	20%	19%
Ammortamenti	1541	183,039	242,089	292,089	598,589	619,289	528,631
EBIT	-262,359	-326,524	268,633	206,993	-111,297	-143,939	-65,377
Costi finanziari	-28,177	-35,020	-22,500	-17,350	-12,800	-14,350	-15,800
Costi e ricavi straordinari	1874	9,305	-	-	-	-	-
Imposte	-10,000	-32,805	-17,286	-20,136	-20,136	-20,136	-20,136
RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	228,848	169,508	-144,233	-178,425	-101,313

Elaborazione BDO SA

L'allestimento del bilancio e del conto economico previsionale si basa sui conti revisionati delle due precedenti stagioni 2010/11 e 2011/2012. La proiezione dei valori previsionali si avvale di un modello fondato su principi prudenziali ed interessa un arco temporale quinquennale che si estende dall'esercizio 2012/13 all'esercizio 2016/17. Il periodo corrisponde alla fase che il consiglio di amministrazione della Valbianca SA ha definito per il consolidamento finanziario degli impianti di risalita di Airola-Pescium.

Per quanto concerne la proiezione dei ricavi per lo scenario debole, per i ricavi dal traffico invernale ed estivo, si è impostato un valore pari a CHF 1.2 mio. mentre gli altri ricavi, costituiti da sponsor, affitti e altri ricavi, sono stati riportati in modo lineare senza apportare nessun fattore di crescita per l'anno 2012/13. Negli anni seguenti i ricavi sono stati corretti con un tasso inflazionistico del 0.5%. Integrato nei ricavi si è inoltre considerato un contributo ricorrente pubblico (Cantone Ticino e Comune Airola) pari a CHF 1 mio. Oltre a questo aiuto finanziario si è pure tenuto conto dell'aumento di CHF 1 mio. del capitale azionario della società Valbianca SA.

Per quanto concerne i costi d'esercizio, la maggior parte sono stati tenuti in linea con i costi risultanti dalla stagione 2011/12. Dal momento che la quantità di primi passaggi non ha un impatto diretto sui costi d'esercizio questa metodologia è stata applicata sui quattro scenari di sviluppo. Determinante per l'importo dei costi di esercizio è il numero dei giorni d'apertura della stazione turistica. In particolare per la stagione invernale la data di apertura della stazione è decisiva per il raggiungimento di un rendimento economico soddisfacente. Un innevamento sufficiente e una praticabilità delle piste di sci che permettano di aprire la stazione di Airola-Pescium in modo anticipato sono aspetti cruciali per il risultato d'esercizio stagionale. La stagione invernale si estende dal mese di novembre fino a quello di aprile, mentre la stagione estiva spazia dal mese di giugno fino a quello di ottobre. Da un punto di vista statistico la stazione sciistica, durante le stagioni 2003/04 e 2004/05, è rimasta aperta 127 giorni rispettivamente 93 giorni. Mentre che durante le stagioni 2010/11 e 2011/12 i giorni di apertura ammontavano a 109 e 108. Di questi giorni il 75% era caratterizzato da condizioni meteorologiche molto favorevoli con tempo soleggiato e poco nuvoloso. Per le proiezioni dei costi si è dunque considerato una media aritmetica di 110 giorni di apertura per la stagione invernale. Durante la stagione estiva 2011 e 2012 la stazione è rimasta aperta 119 rispettivamente 104 giorni con i mesi di luglio, agosto e settembre caratterizzati dal numero maggiore di affluenze. Nell'83% di questi giorni il tempo era soleggiato e poco nuvoloso. In linea con le statistiche degli ultimi anni si sono considerati per la stagione estiva mediamente 110 giorni di apertura. L'imprevedibilità delle condizioni meteorologiche e delle precipitazioni nevose durante la stagione invernale influisce direttamente sul numero di giorni di apertura. Tenuto conto di questo aspetto si ritiene che gli sforzi devono essere intrapresi per aumentare l'affluenza giornaliera durante i giorni di apertura degli impianti di risalita. Durante le stagioni invernali 2003/04 e 2004/05 si registrava una media giornaliera di 730 primi passaggi, mentre durante le stagioni 2010/11 e 2011/12 si contavano mediamente 515 primi passaggi al giorno. Questa importante contrazione corrisponde ad una flessione del -30% (-215 passaggi) dei primi passaggi giornalieri. Per quanto concerne la stagione estiva 2011 si sono registrati una media di 55 primi passaggi giornalieri, mentre che per l'estate 2012, 63 primi passaggi al giorno corrispondente ad una crescita del +15% (+8 passaggi) dei primi passaggi giornalieri.

Le stagioni 2010/11 e 2011/12 sono state caratterizzate da un innevamento soddisfacente il quale ha determinato dei costi per la preparazione delle piste in materiale e ore lavorative del personale impiegato ausiliario e fisso. Il personale genera annualmente in media circa 27'000 ore lavorative. Le stagioni considerate hanno dunque generato dei costi del personale rappresentativi e sono da ritenersi realistici e attendibili per le nostre proiezioni.

Benché il consiglio di amministrazione della società Valbianca SA abbia deciso recentemente di razionalizzare maggiormente i costi riducendo di un'unità il numero dei gatti delle nevi da 4 macchine a 3, queste severe misure di risparmio transitorie, non sono state contemplate nei conti previsionali. In virtù del principio prudenziale i costi per gli autoveicoli e battipista sono stati considerati nella misura del 100% senza apportare il correttivo dato dalle misure di risparmio adottate nel frattempo dal consiglio di amministrazione. L'impiego di 4 battipista permette una gestione operativa ottimale della stazione sciistica e garantisce un utilizzo maggiormente dinamico e flessibile del personale rispetto all'uso di 3 battipista.

In linea con il principio cautelativo su cui è basato il modello di proiezione finanziaria i costi di manutenzione e riparazione degli impianti e delle infrastrutture sono stati riportati nella misura del 100% e senza correttivi nei conti previsionali. I costi di manutenzione hanno la particolarità di essere fissi in quanto sono stabiliti in anticipo secondo delle normative di riferimento risultando dunque indipendenti dal numero dei giorni di apertura. Questa posizione durante la stagione 2011/12 registra un importo pari a CHF 268'362 corrispondente a circa il 22% del totale dei ricavi del traffico invernale ed estivo. Questa quota è largamente superiore rispetto ai valori di riferimento vigenti nel settore. Altre stazioni turistiche paragonabili presenti in Svizzera segnano una quota media dell'8%.

Analogamente la posizione riguardante i costi pubblicitari e promozioni riporta per la stagione 2011/12 un saldo di CHF 133'405 corrispondente ad una quota dell'11% del totale dei ricavi del traffico invernale ed estivo. Anche questa percentuale è superiore rispetto ai valori di riferimento del settore. Le stazioni turistiche svizzere comparabili alla stazione di Airolo-Pescium investono in attività di marketing e promozione mediamente il 5% dei ricavi del traffico totale.

Il consiglio di amministrazione della società Valbianca SA è cosciente dell'importanza e del miglioramento che deve raggiungere ottimizzando i costi di manutenzione e riparazione e i costi di pubblicità e promozioni. La società ha già intrapreso le misure necessarie atte a raggiungere un utilizzo più efficiente delle risorse, ragione per la quale nei modelli previsionali si sono ridotti i costi di marketing ad un importo di CHF 100'000, corrispondente ad una quota dell'8% dei ricavi del traffico totale per lo scenario debole.

Nel conto previsionale la calcolazione dei costi legati all'energia motrice è stata basata su una media aritmetica dei costi delle ultime due stagioni 2010/11 e 2011/12 e su un fattore di rincaro legato ad un possibile aumento del costo dell'energia in futuro. Per l'anno 2012/13 del conto previsionale è stata considerata una spesa complessiva per l'energia elettrica di CHF 70'000. Nel passato durante gli anni 2003 e 2004 la stazione sciistica beneficiava di prezzi agevolati per l'energia elettrica. Con un consumo medio di 450'000 kWh all'anno registrato negli esercizi 2010/11 e 2011/12 la stazione sciistica rientra nella categoria dei grandi consumatori di energia definiti con un consumo superiore ai 100'000 kWh annuali. Al momento gli impianti di risalita di Airolo-Pescium non beneficiano di nessun accordo tariffario con l'Azienda elettrica comunale di Airolo pagando un prezzo medio, imposta sul

valore aggiunto esclusa, di CHF 0.16 al chilowattora comprese tutte le tasse di base, di utilizzo della rete, tributi e prestazioni. Auspicabile per il futuro sarebbe che la società Valbianca SA trovi un accordo favorevole sui prezzi dell'energia elettrica con l'Azienda elettrica comunale di Airolo. La conclusione di questo accordo è però in parte vincolato dalla realizzazione di alcuni interventi strutturali sulla distribuzione elettrica da parte dei proprietari degli impianti di risalita onde facilitare un rilevamento semplice e rapido dei contatori elettrici. Attualmente la ripartizione dei diversi contatori sul comprensorio turistico obbliga l'azienda elettrica comunale ad eseguire molteplici rilevamenti con conseguenti costi amministrativi per la calcolo e la fatturazione. La soluzione ideale presuppone la realizzazione di un quadro elettrico d'entrata principale situato alla partenza delle funivie che permetta una lettura dei consumi totali della stazione di Airolo-Pesciù. Dal quadro elettrico principale si partirebbe poi con la distribuzione elettrica verso i diversi punti di consumo ripartiti sul territorio della stazione. In quest'ottica una migliore gestione dell'energia e un'ottimizzazione della misurazione sarebbe auspicabile.

Durante le stagioni 2011/12 il saldo della posizione costo IVA non recuperabile era circa di CHF 20'000. Per la proiezione finanziaria del scenario debole i costi IVA non recuperabili legati agli investimenti e ai costi d'esercizio, sono stati aumentati ad un importo pari a CHF 50'000. Questa correzione è indotta dall'aumento, dal 19% dell'anno 2011/12 al 43% dell'anno 2012/13, della quota dei contributi pubblici sul totale dei ricavi ordinari.

Gli ammortamenti sono stati calcolati in conformità alle aliquote prescritte dall'amministrazione federale delle contribuzioni per il settore. Durante l'ultimo esercizio 2011/12 gli ammortamenti ammontavano a CHF 183'039 mentre per gli anni 2012/13, 2013/14 e 2014/15 si sono stimati ammortamenti per un valore pari a CHF 242'089, CHF 292'089 e CHF 598'589. Questi importi tengono in considerazione tutti gli investimenti, tra cui i nuovi investimenti per il rinnovo delle concessioni federali.

Gli interessi finanziari attivi e passivi sono stati calcolati con dei tassi d'interesse prudenziali e le diverse imposte calcolate secondo le aliquote e le norme fiscali attuali.

Tenuto conto di queste premesse la proiezione del scenario debole denota immediatamente la sua debolezza. La proiezione debole raggiunge un risultato d'esercizio positivo unicamente negli anni 2012/13 e 2013/14. Durante gli altri anni gli importanti investimenti per il rinnovo delle concessioni federali e delle autorizzazioni d'esercizio e il rimborso dei prestiti finanziari a corto termine influiscono negativamente sul risultato d'esercizio.

La proiezione debole raggiunge un valore EBITDA che varia dal 22% per l'anno 2012/13 al 19% per l'anno 2016/17. Benché i risultati finanziari ottemperano alla condizione dettata dal messaggio n. 6250 (EBITDA >15%) la proiezione con 60'000 primi passaggi è da ritenersi insoddisfacente poiché sul lungo periodo, genera risultati d'esercizio negativi, la copertura dei costi totali non è garantita e le riserve in capitale proprio vengono erose progressivamente.

4.3.2 Scenario obiettivo breve termine - 70'000 primi passaggi

**Tabella 25: Bilancio previsionale in CHF, Valbianca SA,
scenario obiettivo breve termine - 70'000 primi passaggi**

	31.05.2011	31.05.2012	31.05.2013	31.05.2014	31.05.2015	31.05.2016	31.05.2017
Liquidità	275,336	40,614	890,301	708,190	532,411	356,458	176,894
Crediti diversi	12,927	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912
Stock nafta	-	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449
Transitori attivi	87,727	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210
ATTIVO CIRCOLANTE	375,989	283,185	1,132,872	950,761	774,982	599,030	419,465
Impianti mobiliari	617,000	726,700	617,260	507,819	398,379	288,938	179,498
Infrastruttura impianti	615,000	655,000	628,288	886,576	859,864	788,292	761,580
Infrastruttura ristorante	358,000	407,000	313,588	220,177	126,765	33,353	-
Informatica, sito internet	9,300	9,300	6,975	4,650	2,325	-	-
Investimenti diversi	-	-	500,000	665,000	808,500	975,360	1,116,234
ATTIVO FISSO	1,599,300	1,798,000	2,066,111	2,284,222	2,195,833	2,085,944	2,057,312
Costi di costituzione	51,000	40,000	29,800	19,600	9,400	-	-
TOTALE ATTIVO	2,026,289	2,121,185	3,228,783	3,254,583	2,980,215	2,684,974	2,476,777
Debiti con Comuni	200,595	-	-	-	-	-	-
Prestito Comune Lugano	1,001,500	1,512,500	1,210,000	907,500	605,000	302,500	-
Prestito Marchetti	-	77,000	57,750	38,500	19,250	-	-
Debiti finanziari a breve termine	1,202,095	1,589,500	1,267,750	946,000	624,250	302,500	-
Altri debiti a breve termine	116,131	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377
Transitori passivi	500	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790
Accantonamento imposte	8,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
CAPITALE TERZI	1,326,726	1,806,667	1,484,917	1,163,167	841,417	519,667	217,167
Capitale Azionario	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Utile / Perdite riportate	-1,776	-300,437	-685,482	-256,134	91,416	138,798	165,306
Risultato d'esercizio	-298,661	-385,045	429,348	347,550	47,382	26,508	94,304
CAPITALE PROPRIO	699,563	314,518	1,743,866	2,091,416	2,138,798	2,165,306	2,259,611
TOTALE PASSIVO	2,026,289	2,121,185	3,228,783	3,254,583	2,980,215	2,684,974	2,476,777

Elaborazione BDO SA

**Tabella 26: Conto economico previsionale in CHF, Valbianca SA,
scenario obiettivo breve termine - 70'000 primi passaggi**

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Ricavi da traffico invernale	1091098	1142,015	1310,436	1316,988	1323,573	1330,191	1336,842
Ricavi da traffico estivo	-	78,053	89,564	90,012	90,462	90,914	91369
Totale ricavi (traffico inv. ed estivo)	1,091,098	1,220,068	1,400,000	1,407,000	1,414,035	1,421,105	1,428,211
Ricavi da sponsor	34,476	48,103	48,103	48,344	48,585	48,828	49,073
Altri ricavi	15,731	4,485	4,485	4,507	4,530	4,553	4,575
Ricavi da affitti	79,800	96,698	96,698	97,182	97,668	98,156	98,647
Interessi attivi	12	213	213	214	215	216	217
Totale ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,247	150,998	151,753	152,512
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,549,499	1,557,247	1,565,033	1,572,858	1,580,723
Contributi pubblici	934,760	315,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,549,499	2,557,247	2,565,033	2,572,858	2,580,723
Costi del personale	688,624	780,737	780,737	788,544	796,430	804,394	812,438
Assicurazioni e tasse aziendali	48,340	86,711	86,711	87,578	88,453	89,338	90,231
Costi auto veicoli e battipista	109,534	114,218	114,218	115,360	116,513	117,679	118,855
Leasing battipista e diversi	124,525	196,704	196,704	198,671	200,658	202,664	204,691
Mantenimento e riparazione (imp., inf., rist.)	992,884	268,363	268,363	271,046	273,757	276,494	279,259
Energia motrice	73,894	55,803	70,000	70,700	71,407	72,121	72,842
Costi diversi	181,199	172,045	172,045	173,766	175,504	177,259	179,031
Costo IVA non recuperabile	71,662	20,067	50,000	50,500	51,005	51,515	52,030
Pubblicità e promozioni	126,032	133,406	100,000	101,000	102,010	103,030	104,060
TOTALE COSTI	2,416,693	1,828,052	1,838,777	1,857,165	1,875,736	1,894,494	1,913,439
EBITDA	-260,817	-143,485	710,723	700,082	689,297	678,365	667,284
	-12%	-9%	28%	27%	27%	26%	26%
Ammortamenti	1541	183,039	242,089	292,089	598,589	619,289	528,631
EBIT	-262,359	-326,524	468,633	407,993	90,708	59,076	138,653
Costi finanziari	-28,177	-35,020	-22,000	-16,450	-10,800	-5,250	400
Costi e ricavi straordinari	1874	9,305	-	-	-	-	-
Imposte	-10,000	-32,805	-17,286	-43,993	-32,526	-27,317	-44,749
RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	429,348	347,550	47,382	26,508	94,304

Elaborazione BDO SA

Tutte le considerazioni espresse sulle ipotesi stabilite per lo scenario debole rimangono valide per questa proiezione definita obiettivo breve termine.

Nella proiezione dei ricavi del scenario obiettivo breve termine si è impostato un valore pari a CHF 1.4 mio. per i ricavi dal traffico invernale ed estivo. Gli altri ricavi, costituiti da sponsor, affitti e altri ricavi, sono stati riportati in modo lineare senza apportare nessun fattore di crescita per l'anno 2012/13. Negli anni seguenti i ricavi sono stati corretti con un tasso inflazionistico del 0.5%.

Tenuto conto di questa breve premessa e delle considerazioni fatte per la variante debole, la proiezione finanziaria per lo scenario obiettivo breve termine presenta dei risultati positivi e soddisfacenti. Durante tutti gli anni della simulazione lo scenario raggiunge dei risultati d'esercizio positivi garantendo in questo modo la copertura dei costi totali, l'ammortamento degli investimenti corretto e il rimborso puntuale dei prestiti concessi. La realizzazione di un risultato d'esercizio positivo permette inoltre la creazione di riserve finanziarie e il rafforzamento del capitale proprio.

La proiezione obiettivo breve termine presenta un valore EBITDA che varia dal 28% per l'anno 2012/13 al 26% per l'anno 2016/17. Questi risultati finanziari ottemperano largamente alla condizione dettata dal messaggio n. 6250 (EBITDA >15%).

Questo scenario che prevede il raggiungimento di 70'000 primi passaggi, è stato riconosciuto e definito dalla società Valbianca SA come la variante più realistica e attendibile. Il consiglio di amministrazione si è prefissato il raggiungimento e il mantenimento dei risultati di tale obiettivo a corto termine. Una volta raggiunto e consolidato tale obiettivo, si tratterà in un secondo tempo, mediante una logica graduale, di stabilire altri obiettivi superiori e maggiormente ambiziosi.

La variante obiettivo breve termine implica, rispetto alla stagione 2011/12, un incremento del 12% (+7'900 passaggi) del numero di primi passaggi annuali e un incremento del 14% (+180'000 CHF) dei ricavi dal traffico invernale ed estivo. Grazie ad una gestione attenta e responsabile combinata con una razionalizzazione dei costi e adeguate strategie di promozione e vendita, la società Valbianca SA pone i migliori auspici per il raggiungimento di questo obiettivo ambizioso. Il consiglio d'amministrazione è cosciente dell'impegno necessario per soddisfare tale obiettivo, farà del suo meglio ed è sempre fortemente motivato ad offrire servizi di qualità, operando a garanzia di un elevato standard di efficienza.

4.3.3 Scenario medio - 80'000 primi passaggi

**Tabella 27: Bilancio previsionale in CHF, Valbianca SA,
scenario medio - 80'000 primi passaggi**

	31.05.2011	31.05.2012	31.05.2013	31.05.2014	31.05.2015	31.05.2016	31.05.2017
Liquidità	275,336	40,614	1095,801	1036,494	1025,819	1015,838	1003,036
Crediti diversi	12,927	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912
Stock nafta	-	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449
Transitori attivi	87,727	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210
ATTIVO CIRCOLANTE	375,989	283,185	1,338,372	1,279,066	1,268,390	1,258,409	1,245,607
Impianti mobiliari	617,000	726,700	617,260	507,819	398,379	288,938	179,498
Infrastruttura impianti	615,000	655,000	628,288	886,576	859,864	788,292	761,580
Infrastruttura ristorante	358,000	407,000	313,588	220,177	126,765	33,353	-
Informatica, sito internet	9,300	9,300	6,975	4,650	2,325	-	-
Investimenti diversi	-	-	500,000	665,000	808,500	975,360	1,116,234
ATTIVO FISSO	1,599,300	1,798,000	2,066,111	2,284,222	2,195,833	2,085,944	2,057,312
Costi di costituzione	51,000	40,000	29,800	19,600	9,400	-	-
TOTALE ATTIVO	2,026,289	2,121,185	3,434,283	3,582,887	3,473,623	3,344,353	3,302,919
Debiti con Comuni	200,595	-	-	-	-	-	-
Prestito Comune Lugano	1,001,500	1,512,500	1,210,000	907,500	605,000	302,500	-
Prestito Marchetti	-	77,000	57,750	38,500	19,250	-	-
Debiti finanziari a breve termine	1,202,095	1,589,500	1,267,750	946,000	624,250	302,500	-
Altri debiti a breve termine	116,131	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377
Transitori passivi	500	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790
Accantonamento imposte	8,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
CAPITALE TERZI	1,326,726	1,806,667	1,484,917	1,163,167	841,417	519,667	217,167
Capitale Azionario	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Utile / Perdite riportate	-1,776	-300,437	-685,482	-50,634	419,720	632,206	824,685
Risultato d'esercizio	-298,661	-385,045	634,848	470,355	212,485	192,480	261,067
CAPITALE PROPRIO	699,563	314,518	1,949,366	2,419,720	2,632,206	2,824,685	3,085,752
TOTALE PASSIVO	2,026,289	2,121,185	3,434,283	3,582,887	3,473,623	3,344,353	3,302,919

Elaborazione BDO SA

**Tabella 28: Conto economico previsionale in CHF, Valbianca SA,
scenario medio - 80'000 primi passaggi**

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Ricavi da traffico invernale	1,091,098	1,142,015	1,497,641	1,505,129	1,512,655	1,520,218	1,527,819
Ricavi da traffico estivo	-	78,053	102,359	102,871	103,385	103,902	104,421
Totale ricavi (traffico inv. ed estivo)	1,091,098	1,220,068	1,600,000	1,608,000	1,616,040	1,624,120	1,632,241
Ricavi da sponsor	34,476	48,103	48,103	48,344	48,585	48,828	49,073
Altri ricavi	15,731	4,485	4,485	4,507	4,530	4,553	4,575
Ricavi da affitti	79,800	96,698	96,698	97,182	97,668	98,156	98,647
Interessi attivi	12	213	213	214	215	216	217
Totale ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,247	150,998	151,753	152,512
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,749,499	1,758,247	1,767,038	1,775,873	1,784,753
Contributi pubblici	934,760	315,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,749,499	2,758,247	2,767,038	2,775,873	2,784,753
Costi del personale	688,624	780,737	780,737	788,544	796,430	804,394	812,438
Assicurazioni e tasse aziendali	48,340	86,711	86,711	87,578	88,453	89,338	90,231
Costi auto veicoli e battipista	109,534	114,218	114,218	115,360	116,513	117,679	118,855
Leasing battipista e diversi	124,525	196,704	196,704	198,671	200,658	202,664	204,691
Manutenzione e riparazione (imp., inf., rist.)	992,884	268,363	268,363	271,046	273,757	276,494	279,259
Energia motrice	73,894	55,803	70,000	70,700	71,407	72,121	72,842
Costi diversi	181,199	172,045	172,045	173,766	175,504	177,259	179,031
Costo IVA non recuperabile	71,662	20,067	45,000	45,450	45,905	46,364	46,827
Pubblicità e promozioni	126,032	133,406	100,000	101,000	102,010	103,030	104,060
TOTALE COSTI	2,416,693	1,828,052	1,833,777	1,852,115	1,870,636	1,889,342	1,908,236
EBITDA	-260,817	-143,485	915,723	906,132	896,402	886,531	876,517
	-12 %	-9 %	33 %	33 %	32 %	32 %	31 %
Ammortamenti	1,541	183,039	242,089	292,089	598,589	619,289	528,631
EBIT	-262,359	-326,524	673,633	614,043	297,813	267,242	347,886
Costi finanziari	-28,177	-35,020	-21,500	-15,650	-9,600	-3,550	2,500
Costi e ricavi straordinari	1,874	9,305	-	-	-	-	-
Imposte	-10,000	-32,805	-17,286	-128,039	-75,728	-71,212	-89,319
RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	634,848	470,355	212,485	192,480	261,067

Elaborazione BDO SA

Questo scenario denominato medio prevede il raggiungimento di 80'000 primi passaggi annuali. Questa variante raggiunge dei risultati finanziari molto positivi.

Le considerazioni espresse sulle ipotesi stabilite per lo scenario debole rimangono valide per questa proiezione. Nella proiezione dei ricavi del scenario medio si è impostato un valore pari a CHF 1.6 mio. per i ricavi dal traffico invernale ed estivo. Gli altri ricavi, costituiti da sponsor, affitti e altri ricavi, sono stati riportati in modo lineare senza apportare nessun fattore di crescita per l'anno 2012/13. Negli anni seguenti i ricavi sono stati corretti con un tasso inflazionistico del 0.5%.

A differenza della variante debole in questo scenario i costi IVA non recuperabili legati agli investimenti e ai costi d'esercizio, sono stati aggiustati ad un importo pari a CHF 45'000. Questa correzione è indotta dall'aumento, dal 19% dell'anno 2011/12 al 36% dell'anno 2012/13, della quota dei contributi pubblici sul totale dei ricavi ordinari.

La quota corrispondente agli ammortamenti è rimasta invariata rispetto alle precedenti proiezioni.

Tenuto conto di questa breve premessa e delle considerazioni fatte per le precedenti varianti, la proiezione finanziaria per lo scenario medio raggiunge dei risultati positivi e soddisfacenti. Durante tutti gli anni della simulazione lo scenario raggiunge dei risultati d'esercizio positivi garantendo in questo modo la copertura dei costi totali, l'ammortamento degli investimenti corretto e il rimborso puntuale dei prestiti concessi. La realizzazione di un risultato d'esercizio positivo permette inoltre la creazione di riserve finanziarie e il rafforzamento del capitale proprio a lungo termine.

Lo scenario medio presenta un valore EBITDA che varia dal 33% per l'anno 2012/13 al 31% per l'anno 2016/17. Questi risultati finanziari ottemperano pienamente alla condizione dettata dal messaggio n. 6250 (EBITDA >15%).

4.3.4 Scenario forte - 100'000 primi passaggi

**Tabella 29: Bilancio previsionale in CHF, Valbianca SA,
scenario forte - 100'000 primi passaggi**

	31.05.2011	31.05.2012	31.05.2013	31.05.2014	31.05.2015	31.05.2016	31.05.2017
Liquidità	275,336	40,614	1403,659	1633,648	1923,478	2,215,271	2,505,512
Crediti diversi	12,927	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912
Stock nafta	-	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449
Transitori attivi	87,727	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210
ATTIVO CIRCOLANTE	375,989	283,185	1,646,230	1,876,220	2,166,050	2,457,842	2,748,084
Impianti mobiliari	617,000	726,700	617,260	507,819	398,379	288,938	179,498
Infrastruttura impianti	615,000	655,000	628,288	886,576	859,864	788,292	761,580
Infrastruttura ristorante	358,000	407,000	313,588	220,177	126,765	33,353	-
Informatica, sito internet	9,300	9,300	6,975	4,650	2,325	-	-
Investimenti diversi	-	-	500,000	665,000	808,500	975,360	1,116,234
ATTIVO FISSO	1,599,300	1,798,000	2,066,111	2,284,222	2,195,833	2,085,944	2,057,312
Costi di costituzione	51,000	40,000	29,800	19,600	9,400	-	-
TOTALE ATTIVO	2,026,289	2,121,185	3,742,141	4,180,041	4,371,283	4,543,786	4,805,396
Debiti con Comuni	200,595	-	-	-	-	-	-
Prestito Comune Lugano	1,001,500	1,512,500	1,210,000	907,500	605,000	302,500	-
Prestito Marchetti	-	77,000	57,750	38,500	19,250	-	-
Debiti finanziari a breve termine	1,202,095	1,589,500	1,267,750	946,000	624,250	302,500	-
Altri debiti a breve termine	116,131	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377
Transitori passivi	500	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790
Accantonamento imposte	8,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
CAPITALE TERZI	1,326,726	1,806,667	1,484,917	1,163,167	841,417	519,667	217,167
Capitale Azionario	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Utili / Perdite riportate	-1,776	-300,437	-685,482	257,224	1016,874	1,529,865	2,024,118
Risultato d'esercizio	-298,661	-385,045	942,706	759,650	512,991	494,253	564,111
CAPITALE PROPRIO	699,563	314,518	2,257,224	3,016,874	3,529,865	4,024,118	4,588,229
TOTALE PASSIVO	2,026,289	2,121,185	3,742,141	4,180,041	4,371,283	4,543,786	4,805,396

Elaborazione BDO SA

**Tabella 30: Conto economico previsionale in CHF, Valbianca SA,
scenario forte - 100'000 primi passaggi**

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Ricavi da traffico invernale	1091098	1142,015	1872,051	1881412	1890,819	1900,273	1909,774
Ricavi da traffico estivo	-	78,053	127,949	128,588	129,231	129,877	130,527
Totale ricavi (traffico inv. ed estivo)	1,091,098	1,220,068	2,000,000	2,010,000	2,020,050	2,030,150	2,040,301
Ricavi da sponsor	34,476	48,103	48,103	48,344	48,585	48,828	49,073
Altri ricavi	15,731	4,485	4,485	4,507	4,530	4,553	4,575
Ricavi da affitti	79,800	96,698	96,698	97,182	97,668	98,156	98,647
Interessi attivi	12	213	213	214	215	216	217
Totale ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,247	150,998	151,753	152,512
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	2,149,499	2,160,247	2,171,048	2,181,903	2,192,813
Contributi pubblici	934,760	315,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000	1000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	3,149,499	3,160,247	3,171,048	3,181,903	3,192,813
Costi del personale	688,624	780,737	780,737	788,544	796,430	804,394	812,438
Assicurazioni e tasse aziendali	48,340	86,711	86,711	87,578	88,453	89,338	90,231
Costi auto veicoli e battipista	109,534	114,218	114,218	115,360	116,513	117,679	118,855
Leasing battipista e diversi	124,525	196,704	196,704	198,671	200,658	202,664	204,691
Manutenzione e riparazione (imp., inf., rist.)	992,884	268,363	300,000	303,000	306,030	309,090	312,181
Energia motrice	73,894	55,803	70,000	70,700	71,407	72,121	72,842
Costi diversi	181,199	172,045	172,045	173,766	175,504	177,259	179,031
Costo IVA non recuperabile	71,662	20,067	40,000	40,400	40,804	41,212	41,624
Pubblicità e promozioni	126,032	133,406	100,000	101,000	102,010	103,030	104,060
TOTALE COSTI	2,416,693	1,828,052	1,289,085	1,281,228	1,273,239	1,265,117	1,256,858
EBITDA	-260,817	-143,485	915,723	906,132	896,402	886,531	876,517
	-12%	-9%	41%	41%	40%	40%	39%
Ammortamenti	1541	183,039	242,089	292,089	598,589	619,289	528,631
EBIT	-262,359	-326,524	1,046,996	989,139	674,650	645,828	728,227
Costi finanziari	-28,177	-35,020	-20,700	-14,150	-7,300	-550	6,200
Costi e ricavi straordinari	1874	9,305	-	-	-	-	-
Imposte	-10,000	-32,805	-83,590	-215,339	-154,359	-151,024	-170,317
RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	942,706	759,650	512,991	494,253	564,111

Elaborazione BDO SA

Questo scenario denominato forte prevede il raggiungimento di 100'000 primi passaggi annuali. Questa variante raggiunge dei risultati finanziari molto positivi.

Le considerazioni espresse sulle ipotesi stabilite per i scenari precedenti rimangono valide anche per questa proiezione. Nella proiezione dei ricavi del scenario medio si è impostato un valore pari a CHF 2 mio. per i ricavi dal traffico invernale ed estivo. Gli altri ricavi, costituiti da sponsor, affitti e altri ricavi, sono stati riportati in modo lineare senza apportare nessun fattore di crescita per l'anno 2012/13. Negli anni seguenti i ricavi sono stati corretti con un tasso inflazionistico del 0.5%.

In questo scenario i costi legati alla manutenzione e riparazione degli impianti e infrastrutture sono stati aumentati del 10% rispetto alle proiezioni precedenti, portando il saldo della posizione ad un importo totale di CHF 300'000.

I costi IVA non recuperabili legati agli investimenti e ai costi d'esercizio, sono stati aggiustati ad un importo pari a CHF 40'000. Questa correzione è indotta dall'aumento, dal 19% dell'anno 2011/12 al 32% dell'anno 2012/13, della quota dei contributi pubblici sul totale dei ricavi ordinari.

La quota corrispondente agli ammortamenti è rimasta invariata rispetto alle precedenti proiezioni.

Tenuto conto di questa breve premessa e delle considerazioni fatte per le precedenti varianti, la proiezione finanziaria per lo scenario forte raggiunge dei risultati molto positivi e ottimisti. Il raggiungimento di questo scenario che prevede una quantità di 100'000 primi passaggi annuali significherebbe un ritorno alle cifre che si riscontravano durante gli anni 1990 e dove la stazione sciistica di Airolo-Pesciüm era ben frequentata.

Durante tutti gli anni della simulazione lo scenario raggiunge dei risultati d'esercizio positivi garantendo in questo modo la copertura dei costi totali, l'ammortamento degli investimenti corretto e il rimborso puntuale dei prestiti concessi. La realizzazione di un risultato d'esercizio positivo permette inoltre la creazione di importanti riserve finanziarie e il rafforzamento del capitale proprio a lungo termine.

Lo scenario medio presenta un valore EBITDA che varia dal 41% per l'anno 2012/13 al 39% per l'anno 2016/17. Questi risultati finanziari ottemperano pienamente alla condizione dettata dal messaggio n. 6250 (EBITDA >15%).

Questa variante come pure lo scenario medio rappresentano le migliori premesse per lo sviluppo e il rilancio futuro degli impianti di risalita di Airolo-Pesciüm.

5 Conclusioni

Il presente studio è volto a determinare l'effetto economico, il modello di gestione e la sostenibilità finanziaria del progetto "Riorganizzazione finanziaria e modello di esercizio Valbianca SA" degli impianti di risalita di Airolo-Pesciù. Sulla base delle ipotesi di lavoro discusse con il consiglio di amministrazione della società Valbianca SA e sulla base delle informazioni in nostro possesso si può affermare che vi sono delle premesse favorevoli affinché questo progetto possa essere realizzato e possa nel corso degli anni garantire una continuità. Come scaturito dal presente rapporto, il progetto porterà alla regione un importante effetto economico diretto ma soprattutto indiretto. La sostenibilità dal punto di vista finanziario è dimostrata dai diversi scenari di sviluppo che sottintendono però un aumento del capitale societario per CHF 1 mio. da parte degli attuali azionisti e dal versamento di contributi annui ricorrenti per un totale di CHF 1 mio. da parte dall'ente pubblico (Comune di Airolo e Cantone Ticino) destinati al finanziamento della gestione corrente, oltre che il raggiungimento dell'obiettivo di andare oltre i 60'000 primi passaggi.

I diversi criteri formulati dal Consiglio di Stato ed inseriti nel messaggio n. 6250 del 10 luglio 2009 necessari all'ottenimento del sussidio cantonale ricorrente sono ottemperati pienamente dalla società Valbianca SA. Questi parametri comportano l'allestimento di un business plan a medio termine completo e realistico, il funzionamento (minimo tre impianti) della stazione turistica di Airolo-Pesciù per almeno 60 giorni e il trasporto fino a Pesciù deve essere garantito. Inoltre i risultati finanziari devono raggiungere un EBITDA non inferiore al 15% dei ricavi complessivi, un seggio nel consiglio di amministrazione della società deve essere assegnato al Cantone e gli investimenti devono essere ammortizzati conformemente alla durata di utilizzo usuale del settore. Il presente studio contempla tutte queste condizioni e dimostra come il progetto di stabilizzazione e riassetto aziendale della società Valbianca SA garantisce una sostenibilità economica a medio e lungo termine adempiendo ognuno dei singoli criteri imposti dal Consiglio di Stato.

Sulla base delle argomentazioni esposte nel presente rapporto e considerati i contenuti del messaggio n. 6250 e del rapporto della Grischconsulta SA nei quali gli impianti di risalita di Airolo-Pesciù vengono riconosciuti come la stazione turistica ticinese con il maggiore potenziale di base per restare sul mercato viene richiesto l'intervento finanziario del Cantone a medio e lungo termine. La scomparsa di tali strutture rappresenterebbe un'importante perdita per l'offerta non solo di Airolo e l'Alta Leventina, ma di tutta la regione Ticino. La presenza degli impianti di risalita di Airolo-Pesciù assume un'importanza sociale, poiché permette all'intera popolazione dell'intero Cantone di praticare gli sport invernali sia a livello amatoriale che agonistico. L'offerta per la pratica di attività di svago sano e sportive va a beneficio della qualità di vita dell'intera popolazione cantonale. Questa caratteristica rende la stazione sciistica di Airolo un bene d'interesse pubblico cantonale e come tale legittima l'intervento pubblico (Comuni e Cantone) a salvaguardia di un servizio a favore della comunità cantonale.

Allegato 1: Riassunto proiezioni finanziarie in CHF, Valbianca SA, 2012/13 - 2020/21

Proiezioni	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Ricavi (traffico invernale ed estivo)	1,091,098	1,220,068	1,200,000	1,206,000	1,212,030	1,218,090	1,224,181	1,230,302	1,236,453	1,242,635	1,248,848
Ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,246	150,998	151,753	152,511	153,274	154,041	154,811	155,585
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,349,499	1,356,246	1,363,028	1,369,843	1,376,692	1,383,576	1,390,494	1,397,446	1,404,434
Contributi pubblici	934,760	315,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,349,499	2,356,246	2,363,028	2,369,843	2,376,692	2,383,576	2,390,494	2,397,446	2,404,434
TOTALE COSTI	2,454,537	2,069,612	2,120,652	2,186,739	2,507,261	2,548,268	2,478,005	2,485,316	2,480,142	2,493,766	2,526,308
RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	228,847	169,507	-144,233	-178,425	-101,313	-101,740	-89,648	-96,319	-121,874
Ricavi (traffico invernale ed estivo)	1,091,098	1,220,068	1,400,000	1,407,000	1,414,035	1,421,105	1,428,211	1,435,352	1,442,529	1,449,741	1,456,990
Ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,246	150,998	151,753	152,511	153,274	154,041	154,811	155,585
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,549,499	1,557,246	1,565,033	1,572,858	1,580,722	1,588,626	1,596,569	1,604,552	1,612,575
Contributi pubblici	934,760	315,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,549,499	2,557,246	2,565,033	2,572,858	2,580,722	2,588,626	2,596,569	2,604,552	2,612,575
TOTALE COSTI	2,454,537	2,069,612	2,120,152	2,209,696	2,517,651	2,546,350	2,486,418	2,492,392	2,488,358	2,499,087	2,524,642
RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	429,347	347,550	47,381	26,508	94,304	96,234	108,211	105,465	87,933
Ricavi (traffico invernale ed estivo)	1,091,098	1,220,068	1,600,000	1,608,000	1,616,040	1,624,120	1,632,241	1,640,402	1,648,604	1,656,847	1,665,131
Ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,246	150,998	151,753	152,511	153,274	154,041	154,811	155,585
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,749,499	1,758,246	1,767,038	1,775,873	1,784,752	1,793,677	1,802,645	1,811,658	1,820,716
Contributi pubblici	934,760	315,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,749,499	2,758,246	2,767,038	2,775,873	2,784,752	2,793,677	2,802,645	2,811,658	2,820,716
TOTALE COSTI	2,454,537	2,069,612	2,114,652	2,287,892	2,554,553	2,583,393	2,523,686	2,529,886	2,526,081	2,536,962	2,562,750
RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	634,847	470,354	212,485	192,479	261,067	263,791	276,564	274,696	257,966
Ricavi (traffico invernale ed estivo)	1,091,098	1,220,068	2,000,000	2,010,000	2,020,050	2,030,150	2,040,301	2,050,503	2,060,755	2,071,059	2,081,414
Ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,246	150,998	151,753	152,511	153,274	154,041	154,811	155,585
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	2,149,499	2,160,246	2,171,048	2,181,903	2,192,812	2,203,777	2,214,796	2,225,870	2,236,999
Contributi pubblici	934,760	315,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	3,149,499	3,160,246	3,171,048	3,181,903	3,192,812	3,203,777	3,214,796	3,225,870	3,236,999
TOTALE COSTI	2,454,537	2,069,612	2,206,793	2,400,597	2,658,057	2,687,650	2,628,702	2,635,590	2,632,479	2,644,142	2,670,640
RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	942,706	759,650	512,991	494,253	564,110	568,187	582,317	581,728	566,360

Allegato 2: Bilancio previsionale in CHF, Valbianca SA, 2012/13 - 2020/21, scenario debole - 60'000 primi passaggi

	31.05.2011	31.05.2012	31.05.2013	31.05.2014	31.05.2015	31.05.2016	31.05.2017	31.05.2018	31.05.2019	31.05.2020	31.05.2021
Liquidità	275,336	40,614	689,801	329,647	-37,746	-418,632	-793,814	-880,546	-981,687	-1,097,694	-1,229,028
Crediti diversi	12,927	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912
Stock nafta	-	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449
Transitori attivi	87,727	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210
ATTIVO CIRCOLANTE	375,989	283,185	932,372	572,219	204,825	-176,061	-551,243	-637,975	-739,116	-855,122	-986,456
Impianti mobiliari	617,000	726,700	617,260	507,819	398,379	288,938	179,498	76,315	25,617	9,101	8,343
Infrastruttura impianti	615,000	655,000	628,288	886,576	859,864	788,292	761,580	734,868	708,156	681,444	654,732
Infrastruttura ristorante	358,000	407,000	313,588	220,177	126,765	33,353	-	-	-	-	-
Informatica, sito internet	9,300	9,300	6,975	4,650	2,325	-	-	-	-	-	-
Investimenti diversi	-	-	500,000	665,000	808,500	975,360	1,116,234	1,231,122	1,320,024	1,382,940	1,419,870
ATTIVO FISSO	1,599,300	1,798,000	2,066,111	2,284,222	2,195,833	2,085,944	2,057,312	2,042,305	2,053,797	2,073,486	2,082,945
Costi di costituzione	51,000	40,000	29,800	19,600	9,400	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	2,026,289	2,121,185	3,028,283	2,876,040	2,410,058	1,909,883	1,506,070	1,404,330	1,314,682	1,218,363	1,096,489
Debiti con Comuni	200,595	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestito Comune Lugano	1,001,500	1,512,500	1,210,000	907,500	605,000	302,500	-	-	-	-	-
Prestito Marchetti	-	77,000	57,750	38,500	19,250	-	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a breve termine	1,202,095	1,589,500	1,267,750	946,000	624,250	302,500	-	-	-	-	-
Altri debiti a breve termine	116,131	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377
Transitori passivi	500	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790
Accantonamento imposte	8,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
CAPITALE TERZI	1,326,726	1,806,667	1,484,917	1,163,167	841,417	519,667	217,167	217,167	217,167	217,167	217,167
Capitale Azionario	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Utili / Perdite riportate	-1,776	-300,437	-685,482	-456,634	-287,127	-431,359	-609,784	-711,097	-812,837	-902,485	-998,804
Risultato d'esercizio	-298,661	-385,045	228,848	169,508	-144,233	-178,425	-101,313	-101,740	-89,648	-96,319	-121,874
CAPITALE PROPRIO	699,563	314,518	1,543,366	1,712,873	1,568,641	1,390,216	1,288,903	1,187,163	1,097,515	1,001,196	879,321
TOTALE PASSIVO	2,026,289	2,121,185	3,028,283	2,876,040	2,410,058	1,909,883	1,506,070	1,404,330	1,314,682	1,218,363	1,096,489

Allegato 3: Conto previsionale in CHF, Valbianca SA, 2012/13 - 2020/21, scenario debole - 60'000 primi passaggi

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Ricavi da traffico invernale	1,091,098	1,142,015	1,123,231	1,128,847	1,134,491	1,140,164	1,145,864	1,151,594	1,157,352	1,163,139	1,168,954
Ricavi da traffico estivo	-	78,053	76,769	77,153	77,539	77,926	78,316	78,708	79,101	79,497	79,894
Totale ricavi (traffico invernale ed estivo)	1,091,098	1,220,068	1,200,000	1,206,000	1,212,030	1,218,090	1,224,181	1,230,302	1,236,453	1,242,635	1,248,848
Ricavi da sponsor	34,476	48,103	48,103	48,344	48,585	48,828	49,073	49,318	49,565	49,812	50,061
Altri ricavi	15,731	4,485	4,485	4,507	4,530	4,553	4,575	4,598	4,621	4,644	4,668
Ricavi da affitti	79,800	96,698	96,698	97,182	97,668	98,156	98,647	99,140	99,636	100,134	100,634
Interessi attivi	12	213	213	214	215	216	217	218	219	221	222
Totale ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,247	150,998	151,753	152,512	153,274	154,041	154,811	155,585
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,349,499	1,356,247	1,363,028	1,369,843	1,376,693	1,383,576	1,390,494	1,397,446	1,404,434
Contributi pubblici	934,760	315,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,349,499	2,356,247	2,363,028	2,369,843	2,376,693	2,383,576	2,390,494	2,397,446	2,404,434
Costi del personale	688,624	780,737	780,737	788,544	796,430	804,394	812,438	820,562	828,768	837,056	845,426
Assicurazioni e tasse aziendali	48,340	86,711	86,711	87,578	88,453	89,338	90,231	91,134	92,045	92,965	93,895
Costi autoveicoli e battipista	109,534	114,218	114,218	115,360	116,513	117,679	118,855	120,044	121,244	122,457	123,681
Leasing battipista e diversi	124,525	196,704	196,704	198,671	200,658	202,664	204,691	206,738	208,805	210,893	213,002
Manutenzione e riparazione (imp., infrast., rist.)	992,884	268,363	268,363	271,046	273,757	276,494	279,259	282,052	284,872	287,721	290,598
Energia motrice	73,894	55,803	70,000	70,700	71,407	72,121	72,842	73,571	74,306	75,049	75,800
Costi diversi	181,199	172,045	172,045	173,766	175,504	177,259	179,031	180,821	182,630	184,456	186,301
Costo IVA non recuperabile	71,662	20,067	50,000	50,500	51,005	51,515	52,030	52,551	53,076	53,607	54,143
Pubblicità e promozioni	126,032	133,406	100,000	101,000	102,010	103,030	104,060	105,101	106,152	107,214	108,286
TOTALE COSTI	2,416,693	1,828,052	1,838,777	1,857,165	1,875,736	1,894,494	1,913,439	1,932,573	1,951,899	1,971,418	1,991,132
EBITDA	-260,817	-143,485	510,723	499,082	487,292	475,350	463,254	451,003	438,595	426,029	413,302
	-12%	-9%	22%	21%	21%	20%	19%	19%	18%	18%	17%
Ammortamenti	1,542	183,039	242,089	292,089	598,589	619,289	528,631	515,008	488,508	480,312	490,540
EBIT	-262,359	-326,524	268,633	206,993	-111,297	-143,939	-65,377	-64,004	-49,912	-54,284	-77,239
Interessi attivi finanziari	-	-	1,700	800	-	-	-	-	-	-	-
Interessi passivi finanziari	-	-5,336	-	-	-700	-8,300	-15,800	-17,600	-19,600	-21,900	-24,500
Interessi prestito Comune di Lugano	-28,177	-29,684	-24,200	-18,150	-12,100	-6,050	-	-	-	-	-
Costi e ricavi straordinari	1,875	9,305	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBT	-288,661	-352,240	246,133	189,643	-124,097	-158,289	-81,177	-81,604	-69,512	-76,184	-101,739
Imposte sull'utile	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposte sul capitale	-2,850	-2,850	-2,850	-5,700	-5,700	-5,700	-5,700	-5,700	-5,700	-5,700	-5,700
Imposta immobiliare	-7,150	-29,955	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436
RISULTATO DESERIZIO	-298,661	-385,045	228,848	169,508	-144,233	-178,425	-101,313	-101,740	-89,648	-96,319	-121,874

Allegato 4: Bilancio previsionale in CHF, Valbianca SA, 2012/13 - 2020/21, scenario obiettivo breve termine - 70'000 primi passaggi

	31.05.2011	31.05.2012	31.05.2013	31.05.2014	31.05.2015	31.05.2016	31.05.2017	31.05.2018	31.05.2019	31.05.2020	31.05.2021
Liquidità	275,336	40,614	890,301	708,190	532,411	356,458	176,894	288,136	384,855	470,632	549,106
Crediti diversi	12,927	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912
Stock nafta	-	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449
Transitori attivi	87,727	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210
ATTIVO CIRCOLANTE	375,989	283,185	1,132,872	950,761	774,982	599,030	419,465	530,707	627,426	713,203	791,677
Impianti mobiliari	617,000	726,700	617,260	507,819	398,379	288,938	179,498	76,315	25,617	9,101	8,343
Infrastruttura impianti	615,000	655,000	628,288	886,576	859,864	788,292	761,580	734,868	708,156	681,444	654,732
Infrastruttura ristorante	358,000	407,000	313,588	220,177	126,765	33,353	-	-	-	-	-
Informatica, sito internet	9,300	9,300	6,975	4,650	2,325	-	-	-	-	-	-
Investimenti diversi	-	-	500,000	665,000	808,500	975,360	1,116,234	1,231,122	1,320,024	1,382,940	1,419,870
ATTIVO FISSO	1,599,300	1,798,000	2,066,111	2,284,222	2,195,833	2,085,944	2,057,312	2,042,305	2,053,797	2,073,486	2,082,945
Costi di costituzione	51,000	40,000	29,800	19,600	9,400	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	2,026,289	2,121,185	3,228,783	3,254,583	2,980,215	2,684,974	2,476,777	2,573,012	2,681,223	2,786,689	2,874,622
Debiti con Comuni	200,595	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestito Comune Lugano	1,001,500	1,512,500	1,210,000	907,500	605,000	302,500	-	-	-	-	-
Prestito Marchetti	-	77,000	57,750	38,500	19,250	-	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a breve termine	1,202,095	1,589,500	1,267,750	946,000	624,250	302,500	-	-	-	-	-
Altri debiti a breve termine	116,131	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377
Transitori passivi	500	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790
Accantonamento imposte	8,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
CAPITALE TERZI	1,326,726	1,806,667	1,484,917	1,163,167	841,417	519,667	217,167	217,167	217,167	217,167	217,167
Capitale Azionario	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Utili / Perdite riportate	-1,776	-300,437	-685,482	-256,134	91,416	138,798	165,306	259,611	355,845	464,056	569,521
Risultato d'esercizio	-298,661	-385,045	429,348	347,550	47,382	26,508	94,304	96,234	108,211	105,465	87,933
CAPITALE PROPRIO	699,563	314,518	1,743,866	2,091,416	2,138,798	2,165,306	2,259,611	2,355,845	2,464,056	2,569,521	2,657,455
TOTALE PASSIVO	2,026,289	2,121,185	3,228,783	3,254,583	2,980,215	2,684,974	2,476,777	2,573,012	2,681,223	2,786,689	2,874,622

Allegato 5: Conto previsionale in CHF, Valbianca SA, 2012/13 - 2020/21, scenario obiettivo breve termine - 70'000 primi passaggi

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Ricavi da traffico invernale	1,091,098	1,142,015	1,310,436	1,316,988	1,323,573	1,330,191	1,336,842	1,343,526	1,350,244	1,356,995	1,363,780
Ricavi da traffico estivo	-	78,053	89,564	90,012	90,462	90,914	91,369	91,826	92,285	92,746	93,210
Totale ricavi (traffico invernale ed estivo)	1,091,098	1,220,068	1,400,000	1,407,000	1,414,035	1,421,105	1,428,211	1,435,352	1,442,529	1,449,741	1,456,990
Ricavi da sponsor	34,476	48,103	48,103	48,344	48,585	48,828	49,073	49,318	49,565	49,812	50,061
Altri ricavi	15,731	4,485	4,485	4,507	4,530	4,553	4,575	4,598	4,621	4,644	4,668
Ricavi da affitti	79,800	96,698	96,698	97,182	97,668	98,156	98,647	99,140	99,636	100,134	100,634
Interessi attivi	12	213	213	214	215	216	217	218	219	221	222
Totale ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,247	150,998	151,753	152,512	153,274	154,041	154,811	155,585
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,549,499	1,557,247	1,565,033	1,572,858	1,580,723	1,588,626	1,596,569	1,604,552	1,612,575
Contributi pubblici	934,760	315,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,549,499	2,557,247	2,565,033	2,572,858	2,580,723	2,588,626	2,596,569	2,604,552	2,612,575
Costi del personale	688,624	780,737	780,737	788,544	796,430	804,394	812,438	820,562	828,768	837,056	845,426
Assicurazioni e tasse aziendali	48,340	86,711	86,711	87,578	88,453	89,338	90,231	91,134	92,045	92,965	93,895
Costi autoveicoli e battipista	109,534	114,218	114,218	115,360	116,513	117,679	118,855	120,044	121,244	122,457	123,681
Leasing battipista e diversi	124,525	196,704	196,704	198,671	200,658	202,664	204,691	206,738	208,805	210,893	213,002
Manutenzione e riparazione (imp., infrast., rist.)	992,884	268,363	268,363	271,046	273,757	276,494	279,259	282,052	284,872	287,721	290,598
Energia motrice	73,894	55,803	70,000	70,700	71,407	72,121	72,842	73,571	74,306	75,049	75,800
Costi diversi	181,199	172,045	172,045	173,766	175,504	177,259	179,031	180,821	182,630	184,456	186,301
Costo IVA non recuperabile	71,662	20,067	50,000	50,500	51,005	51,515	52,030	52,551	53,076	53,607	54,143
Pubblicità e promozioni	126,032	133,406	100,000	101,000	102,010	103,030	104,060	105,101	106,152	107,214	108,286
TOTALE COSTI	2,416,693	1,828,052	1,838,777	1,857,165	1,875,736	1,894,494	1,913,439	1,932,573	1,951,899	1,971,418	1,991,132
EBITDA	-260,817	-143,485	710,723	700,082	689,297	678,365	667,284	656,053	644,671	633,135	621,443
Ammortamenti	1,542	183,039	242,089	292,089	598,589	619,289	528,631	515,008	488,508	480,312	490,540
EBIT	-262,359	-326,524	468,633	407,993	90,708	59,076	138,653	141,046	156,163	152,822	130,903
Interessi attivi finanziari	-	-	2,200	1,700	1,300	800	400	700	900	1,100	1,300
Interessi passivi finanziari	-	-5,336	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interessi prestito Comune di Lugano	-28,177	-29,684	-24,200	-18,150	-12,100	-6,050	-	-	-	-	-
Costi e ricavi straordinari	1,875	9,305	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBT	-288,661	-352,240	446,633	391,543	79,908	53,826	139,053	141,746	157,063	153,922	132,203
Imposte sull'utile	-	-	-	-23,857	-12,130	-6,786	-24,142	-24,636	-27,702	-26,999	-22,511
Imposte sul capitale	-2,850	-2,850	-2,850	-5,700	-5,961	-6,096	-6,171	-6,440	-6,714	-7,023	-7,323
Imposta immobiliare	-7,150	-29,955	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436
RISULTATO DESERIZIO	-298,661	-385,045	429,348	347,550	47,382	26,508	94,304	96,234	108,211	105,465	87,933

Allegato 6: Bilancio previsionale in CHF, Valbianca SA, 2012/13 - 2020/21, scenario medio - 80'000 primi passaggi

	31.05.2011	31.05.2012	31.05.2013	31.05.2014	31.05.2015	31.05.2016	31.05.2017	31.05.2018	31.05.2019	31.05.2020	31.05.2021
Liquidità	275,336	40,614	1,095,801	1,036,494	1,025,819	1,015,838	1,003,036	1,281,834	1,546,905	1,801,914	2,050,421
Crediti diversi	12,927	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912
Stock nafta	-	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449
Transitori attivi	87,727	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210
ATTIVO CIRCOLANTE	375,989	283,185	1,338,372	1,279,066	1,268,390	1,258,409	1,245,607	1,524,405	1,789,477	2,044,486	2,292,992
Impianti mobiliari	617,000	726,700	617,260	507,819	398,379	288,938	179,498	76,315	25,617	9,101	8,343
Infrastruttura impianti	615,000	655,000	628,288	886,576	859,864	788,292	761,580	734,868	708,156	681,444	654,732
Infrastruttura ristorante	358,000	407,000	313,588	220,177	126,765	33,353	-	-	-	-	-
Informatica, sito internet	9,300	9,300	6,975	4,650	2,325	-	-	-	-	-	-
Investimenti diversi	-	-	500,000	665,000	808,500	975,360	1,116,234	1,231,122	1,320,024	1,382,940	1,419,870
ATTIVO FISSO	1,599,300	1,798,000	2,066,111	2,284,222	2,195,833	2,085,944	2,057,312	2,042,305	2,053,797	2,073,486	2,082,945
Costi di costituzione	51,000	40,000	29,800	19,600	9,400	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	2,026,289	2,121,185	3,434,283	3,582,887	3,473,623	3,344,353	3,302,919	3,566,710	3,843,274	4,117,971	4,375,937
Debiti con Comuni	200,595	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestito Comune Lugano	1,001,500	1,512,500	1,210,000	907,500	605,000	302,500	-	-	-	-	-
Prestito Marchetti	-	77,000	57,750	38,500	19,250	-	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a breve termine	1,202,095	1,589,500	1,267,750	946,000	624,250	302,500	-	-	-	-	-
Altri debiti a breve termine	116,131	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377
Transitori passivi	500	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790
Accantonamento imposte	8,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
CAPITALE TERZI	1,326,726	1,806,667	1,484,917	1,163,167	841,417	519,667	217,167	217,167	217,167	217,167	217,167
Capitale Azionario	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Utili / Perdite riportate	-1,776	-300,437	-685,482	-50,634	419,720	632,206	824,685	1,085,752	1,349,543	1,626,107	1,900,804
Risultato d'esercizio	-298,661	-385,045	634,848	470,355	212,485	192,480	261,067	263,791	276,564	274,696	257,966
CAPITALE PROPRIO	699,563	314,518	1,949,366	2,419,720	2,632,206	2,824,685	3,085,752	3,349,543	3,626,107	3,900,804	4,158,770
TOTALE PASSIVO	2,026,289	2,121,185	3,434,283	3,582,887	3,473,623	3,344,353	3,302,919	3,566,710	3,843,274	4,117,971	4,375,937

Allegato 7: Conto previsionale in CHF, Valbianca SA, 2012/13 - 2020/21, scenario medio - 80'000 primi passaggi

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Ricavi da traffico invernale	1,091,098	1,142,015	1,497,641	1,505,129	1,512,655	1,520,218	1,527,819	1,535,458	1,543,136	1,550,851	1,558,606
Ricavi da traffico estivo	-	78,053	102,359	102,871	103,385	103,902	104,421	104,944	105,468	105,996	106,526
Totale ricavi (traffico invernale ed estivo)	1,091,098	1,220,068	1,600,000	1,608,000	1,616,040	1,624,120	1,632,241	1,640,402	1,648,604	1,656,847	1,665,131
Ricavi da sponsor	34,476	48,103	48,103	48,344	48,585	48,828	49,073	49,318	49,565	49,812	50,061
Altri ricavi	15,731	4,485	4,485	4,507	4,530	4,553	4,575	4,598	4,621	4,644	4,668
Ricavi da affitti	79,800	96,698	96,698	97,182	97,668	98,156	98,647	99,140	99,636	100,134	100,634
Interessi attivi	12	213	213	214	215	216	217	218	219	221	222
Totale ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,247	150,998	151,753	152,512	153,274	154,041	154,811	155,585
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	1,749,499	1,758,247	1,767,038	1,775,873	1,784,753	1,793,677	1,802,645	1,811,658	1,820,716
Contributi pubblici	934,760	315,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	2,749,499	2,758,247	2,767,038	2,775,873	2,784,753	2,793,677	2,802,645	2,811,658	2,820,716
Costi del personale	688,624	780,737	780,737	788,544	796,430	804,394	812,438	820,562	828,768	837,056	845,426
Assicurazioni e tasse aziendali	48,340	86,711	87,578	88,453	89,338	90,231	91,134	92,045	92,965	93,895	94,826
Costi autoveicoli e battipista	109,534	114,218	116,536	118,855	121,179	123,503	125,827	128,151	130,475	132,799	135,123
Leasing battipista e diversi	124,525	196,704	198,671	200,638	202,604	204,571	206,538	208,505	210,472	212,439	214,406
Manutenzione e riparazione (imp., infrast., rist.)	992,884	268,363	268,363	271,046	273,729	276,412	279,095	281,778	284,461	287,144	289,827
Energia motrice	73,894	55,803	70,000	72,121	74,242	76,363	78,484	80,605	82,726	84,847	86,968
Costi diversi	181,199	172,045	172,045	173,766	175,487	177,208	178,929	180,650	182,371	184,092	185,813
Costo IVA non recuperabile	71,662	20,067	45,000	45,450	45,900	46,350	46,800	47,250	47,700	48,150	48,600
Pubblicità e promozioni	126,032	133,406	100,000	101,000	102,000	103,000	104,000	105,000	106,000	107,000	108,000
TOTALE COSTI	2,416,693	1,828,052	1,833,777	1,852,115	1,870,636	1,889,342	1,908,236	1,927,318	1,946,591	1,966,057	1,985,718
EBITDA	-260,817	-143,485	915,723	906,132	896,402	886,531	876,517	866,359	856,054	845,601	834,999
Ammortamenti	1,542	183,039	242,089	292,089	598,589	619,289	528,631	515,008	488,508	480,312	490,540
EBIT	-262,359	-326,524	673,633	614,043	297,813	267,242	347,886	351,351	367,546	365,289	344,458
Interessi attivi finanziari	-	-	2,700	2,500	2,500	2,500	2,500	3,200	3,800	4,500	5,100
Interessi passivi finanziari	-	-5,336	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interessi prestito Comune di Lugano	-28,177	-29,684	-24,200	-18,150	-12,100	-6,050	-	-	-	-	-
Costi e ricavi straordinari	1,875	9,305	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBT	-288,661	-352,240	652,133	598,393	288,213	263,692	350,386	354,551	371,346	369,789	349,558
Imposte sull'utile	-	-	-	-107,903	-54,396	-49,275	-66,833	-67,530	-70,800	-70,322	-66,039
Imposte sul capitale	-2,850	-2,850	-2,850	-5,700	-6,896	-7,502	-8,050	-8,794	-9,546	-10,334	-11,117
Imposta immobiliare	-7,150	-29,955	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436
RISULTATO D'ESERCIZIO	-298,661	-385,045	634,848	470,355	212,485	192,480	261,067	263,791	276,564	274,696	257,966

Allegato 8: Bilancio previsionale in CHF, Valbianca SA, 2012/13 - 2020/21, scenario forte - 100'000 primi passaggi

	31.05.2011	31.05.2012	31.05.2013	31.05.2014	31.05.2015	31.05.2016	31.05.2017	31.05.2018	31.05.2019	31.05.2020	31.05.2021
Liquidità	275,336	40,614	1,403,659	1,633,648	1,923,478	2,215,271	2,505,512	3,088,707	3,659,531	4,221,572	4,778,472
Crediti diversi	12,927	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912
Stock nafta	-	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449	26,449
Transitori attivi	87,727	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210	207,210
ATTIVO CIRCOLANTE	375,989	283,185	1,646,230	1,876,220	2,166,050	2,457,842	2,748,084	3,331,278	3,902,103	4,464,143	5,021,043
Impianti mobiliari	617,000	726,700	617,260	507,819	398,379	288,938	179,498	76,315	25,617	9,101	8,343
Infrastruttura impianti	615,000	655,000	628,288	886,576	859,864	788,292	761,580	734,868	708,156	681,444	654,732
Infrastruttura ristorante	358,000	407,000	313,588	220,177	126,765	33,353	-	-	-	-	-
Informatica, sito internet	9,300	9,300	6,975	4,650	2,325	-	-	-	-	-	-
Investimenti diversi	-	-	500,000	665,000	808,500	975,360	1,116,234	1,231,122	1,320,024	1,382,940	1,419,870
ATTIVO FISSO	1,599,300	1,798,000	2,066,111	2,284,222	2,195,833	2,085,944	2,057,312	2,042,305	2,053,797	2,073,486	2,082,945
Costi di costituzione	51,000	40,000	29,800	19,600	9,400	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	2,026,289	2,121,185	3,742,141	4,180,041	4,371,283	4,543,786	4,805,396	5,373,583	5,955,900	6,537,629	7,103,988
Debiti con Comuni	200,595	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestito Comune Lugano	1,001,500	1,512,500	1,210,000	907,500	605,000	302,500	-	-	-	-	-
Prestito Marchetti	-	77,000	57,750	38,500	19,250	-	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a breve termine	1,202,095	1,589,500	1,267,750	946,000	624,250	302,500	-	-	-	-	-
Altri debiti a breve termine	116,131	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377	186,377
Transitori passivi	500	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790	14,790
Accantonamento imposte	8,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
CAPITALE TERZI	1,326,726	1,806,667	1,484,917	1,163,167	841,417	519,667	217,167	217,167	217,167	217,167	217,167
Capitale Azionario	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Utili / Perdite riportate	-1,776	-300,437	-685,482	257,224	1,016,874	1,529,865	2,024,118	2,588,229	3,156,416	3,738,733	4,320,461
Risultato d'esercizio	-298,661	-385,045	942,706	759,650	512,991	494,253	564,111	568,187	582,317	581,728	566,360
CAPITALE PROPRIO	699,563	314,518	2,257,224	3,016,874	3,529,865	4,024,118	4,588,229	5,156,416	5,738,733	6,320,461	6,886,821
TOTALE PASSIVO	2,026,289	2,121,185	3,742,141	4,180,041	4,371,283	4,543,786	4,805,396	5,373,584	5,955,900	6,537,628	7,103,988

Allegato 9: Conto previsionale in CHF, Valbianca SA, 2012/13 - 2020/21, scenario forte - 100'000 primi passaggi

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Ricavi da traffico invernale	1,091,098	1,142,015	1,872,051	1,881,412	1,890,819	1,900,273	1,909,774	1,919,323	1,928,920	1,938,564	1,948,257
Ricavi da traffico estivo	-	78,053	127,949	128,588	129,231	129,877	130,527	131,179	131,835	132,495	133,157
Totale ricavi (traffico invernale ed estivo)	1,091,098	1,220,068	2,000,000	2,010,000	2,020,050	2,030,150	2,040,301	2,050,503	2,060,755	2,071,059	2,081,414
Ricavi da sponsor	34,476	48,103	48,103	48,344	48,585	48,828	49,073	49,318	49,565	49,812	50,061
Altri ricavi	15,731	4,485	4,485	4,507	4,530	4,553	4,575	4,598	4,621	4,644	4,668
Ricavi da affitti	79,800	96,698	96,698	97,182	97,668	98,156	98,647	99,140	99,636	100,134	100,634
Interessi attivi	12	213	213	214	215	216	217	218	219	221	222
Totale ricavi (altri)	130,018	149,499	149,499	150,247	150,998	151,753	152,512	153,274	154,041	154,811	155,585
TOTALE RICAVI ORDINARI	1,221,116	1,369,567	2,149,499	2,160,247	2,171,048	2,181,903	2,192,813	2,203,777	2,214,796	2,225,870	2,236,999
Contributi pubblici	934,760	315,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
TOTALE RICAVI GENERALE	2,155,876	1,684,567	3,149,499	3,160,247	3,171,048	3,181,903	3,192,813	3,203,777	3,214,796	3,225,870	3,236,999
Costi del personale	688,624	780,737	780,737	788,544	796,430	804,394	812,438	820,562	828,768	837,056	845,426
Assicurazioni e tasse aziendali	48,340	86,711	86,711	87,578	88,453	89,338	90,231	91,134	92,045	92,965	93,895
Costi autoveicoli e battipista	109,534	114,218	114,218	115,360	116,513	117,679	118,855	120,044	121,244	122,457	123,681
Leasing battipista e diversi	124,525	196,704	196,704	198,671	200,658	202,664	204,691	206,738	208,805	210,893	213,002
Manutenzione e riparazione (imp., infrast., rist.)	992,884	268,363	300,000	303,000	306,030	309,090	312,181	315,303	318,456	321,641	324,857
Energia motrice	73,894	55,803	70,000	70,700	71,407	72,121	72,842	73,571	74,306	75,049	75,800
Costi diversi	181,199	172,045	172,045	173,766	175,504	177,259	179,031	180,821	182,630	184,456	186,301
Costo IVA non recuperabile	71,662	20,067	40,000	40,000	40,804	41,212	41,624	42,040	42,461	42,885	43,314
Pubblicità e promozioni	126,032	133,406	100,000	101,000	102,010	103,030	104,060	105,101	106,152	107,214	108,286
TOTALE COSTI	2,416,693	1,828,052	1,860,414	1,879,019	1,897,809	1,916,787	1,935,955	1,955,314	1,974,867	1,994,616	2,014,562
EBITDA	-260,817	-143,485	1,289,085	1,281,228	1,273,239	1,265,117	1,256,858	1,248,463	1,239,929	1,231,254	1,222,437
	-12%	-9%	41%	41%	40%	40%	39%	39%	39%	38%	38%
Ammortamenti	1,542	183,039	242,089	292,089	598,589	619,289	528,631	515,008	488,508	480,312	490,540
EBIT	-262,359	-326,524	1,046,996	989,139	674,650	645,828	728,227	733,455	751,421	750,941	731,897
Interessi attivi finanziari	-	-	3,500	4,000	4,800	5,500	6,200	7,700	9,100	10,500	11,900
Interessi passivi finanziari	-	-5,336	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interessi prestito Comune di Lugano	-28,177	-29,684	-24,200	-18,150	-12,100	-6,050	-	-	-	-	-
Costi e ricavi straordinari	1,875	9,305	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBT	-288,661	-352,240	1,026,296	974,989	667,350	645,278	734,427	741,155	760,521	761,441	743,797
Imposte sull'utile	-	-	-66,304	-194,470	-131,326	-126,529	-144,412	-145,456	-149,073	-148,922	-144,988
Imposte sul capitale	-2,850	-2,850	-2,850	-6,433	-8,598	-10,060	-11,469	-13,076	-14,696	-16,355	-18,013
Imposta immobiliare	-7,150	-29,955	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436	-14,436
RISULTATO DESERCIZIO	-298,661	-385,045	942,706	759,650	512,991	494,253	564,111	568,187	582,317	581,728	566,360