



Comune di **Dorgali**

SETTEMBRE 2019

# Premessa

L'Amministrazione comunale di Dorgali ha promosso la progettazione e la realizzazione di un Acquario nella località turistica di Cala Gonone.

La fine dei lavori è stata registrata nel primo semestre del Giugno 2010, con successivo inizio attività nel mese di luglio.

Per lo start up e la gestione del periodo iniziale, sono stati stipulati due diversi contratti:

- con la ditta Panaque di Capranica, per l'assistenza acquariologica, nei suoi diversi aspetti;
- con la società Caratelli di Sabaudia, per la manutenzione impiantistica e le pulizie.

La scadenza dei due contratti era fissata per il 31/12/2010.

Successivamente tali incarichi sono stati prorogati fino al 30/06/2011.

Da settembre 2011 l'Acquario è gestito dall'Associazione Temporanea di impresa (ATI), costituitasi tra Panaque Srl e Costa Edutainment SpA, ATI risultata aggiudicatrice per un quinquennio della gara di appalto con procedura aperta indetta nel 2011 dal Comune di Dorgali.

L'importo della concessione è stato fissato ad € 90.000.

Panaque srl è una società costituita da biologi specializzati nel settore dell'acquariologia e dell'acquacoltura e negli anni ha sviluppato una esperienza specifica nell'allevamento di specie acquatiche, nella progettazione, fornitura e gestione di sistemi di Life Support Systems (LSS) di grandi acquari, parchi a tema e centri di recupero delle tartarughe marine.

Costa Edutainment SpA è leader in Italia nella gestione di strutture pubbliche e private dedicate ad attività ricreative, culturali, didattiche, di studio e di ricerca scientifica.

Con delibera n. 179 del 25/06/2013 la Giunta comunale di Dorgali ha accolto, dopo una opportuna revisione contabile, la richiesta del Concessionario in merito alla riduzione del 50% del canone stabilito, motivata da una minore affluenza dei visitatori, rispetto alle previsioni iniziali.

Tale facilitazione veniva confermata con successiva Delibera n. 216 del 22/07/2014.

Al termine del periodo di concessione, nelle more dell'indizione di una nuova gara per l'affidamento della gestione, dato atto che la particolarità della struttura non avrebbe consentito periodi di sospensione della gestione, a salvaguardia della fauna ittica, si è ritenuto pertanto opportuno dare indirizzi al Responsabile dell'Area Turismo dello stesso Comune affinché, valutate le condizioni prospettate dal gestore, ovvero canone di € 30.000,00 + IVA di cui minimo € 20.000,00 da reinvestire per lavori di manutenzione straordinaria e migliorie della struttura, provvedesse ad adottare i necessari provvedimenti per un riaffidamento temporaneo per anni uno dalla scadenza, nonché per la predisposizione degli atti propedeutici all'indizione della nuova gara.

Con Delibera n. 80 dell'11/7/2017 veniva avviata l'attivazione delle procedure ad evidenza pubblica, atte a definire l'affidamento in concessione della gestione dell'acquario per anni due.

Con successiva Determinazione del responsabile dell'area amministrativa n. 941 del 31-08-2017, veniva affidata la gestione alla Panaque Srl per due anni.

In vista della scadenza dell'attuale gestione ed allo scopo di valutare al meglio i risultati fin qui conseguiti dalla struttura, l'Amministrazione ha incaricato in data 16/05/2019 con affidamento diretto ex art. 32 del D.lgs. 50/2016 la Cofisarda srl, per la redazione del Capitolato speciale, piano economico – finanziario, piano di gestione e bozza del Bando per l'indizione della gara d'appalto per l'affidamento della gestione dell'Acquario di Cala Gonone.

In dettaglio il lavoro è costituito dai seguenti elaborati:

- elaborazione di un prospetto di comparazione del conto economico consuntivo dei passati anni di gestione, con dettaglio delle diverse voci;
- un piano di gestione con una previsione economica di sette anni, sulla base delle informazioni scaturenti dall'attività del punto precedente;
- un capitolato speciale, comprendente doveri e oneri del concessionario;
- bozza dell'avviso pubblico di gara.

A tale scopo sono intercorsi diversi contatti sia con gli uffici comunali competenti, sia con i rappresentanti delle ditte responsabili della gestione, ottenendo anche la relativa documentazione, sia contabile che tecnica.

## **Struttura del lavoro**

Allo scopo di ottemperare all'incarico conferito, è stato realizzato un insieme di elaborati, così articolato:

### Analisi a consuntivo

Sono stati riepilogati i conti economici degli anni dal 2013 al 2018, con una dettagliata esplicitazione delle singole voci, per un più approfondito esame dell'andamento economico.

### Previsioni economiche

Sono state riportate numerose tabelle, relative ai conti economici previsionali dei prossimi sette anni e dei relativi dettagli delle singole voci di costo e di ricavo.

Nell'elaborazione delle previsioni si è tenuto conto dei seguenti aspetti:

- Entrata in funzione del nuovo chiller ed entrata a regime dell'impianto fotovoltaico,
- limitati interventi sulla struttura espositiva a carico del concessionario, senza dunque alcun nuovo elemento di forte attrazione, che possa incentivare il numero dei visitatori.

### Break even point

Per una più approfondita valutazione, è stato inoltre elaborata una previsione "di minima", relativa alla indicazione dell'ipotetico punto di pareggio.

### Documenti di gara



Parallelamente sono stati presentati alla valutazione dei responsabili dell'Amministrazione comunale una bozza di Capitolato e di Avviso pubblico, nonché un allegato specificante nel dettaglio i lavori da ricomprendere all'interno della manutenzione ordinaria e viceversa quelli considerati ricompresi nella manutenzione straordinaria.

# A. Stato attuale

## La gestione e i suoi risultati

Dai dati a consuntivo degli ultimi sei anni di attività dell'Acquario appare evidente come l'apertura dell'acquario abbia suscitato un immediato forte interesse, dovuto proprio alla novità dell'evento. Infatti negli anni successivi, esaurito il suddetto effetto, le presenze si sono ridotte notevolmente.

Importanti interventi effettuati dal gestore negli anni successivi hanno invertito la tendenza portando nel 2016 il numero dei visitatori a 56.721. Anche in questo caso, svanito l'effetto di questi interventi, il numero dei visitatori ha subito un decremento, che questo anno sarà particolarmente sensibile, anche per la non felice stagione turistica, che al momento non registra dati incoraggianti.

Stagione	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 al 30/08
<b>INTERVENTI ESEGUITI</b>	Apertura dell'Acquario di Cala Gonone	Ammodernamento del percorso espositivo con posa in opera di monitor per la visualizzazione di slide bilingue, che descrivano gli animali ospitati e gli ecosistemi ricostruiti	Realizzazione di una vasca di pre-liberazione e per le tartarughe marine e di una mostra permanente sui pesci diafanizzati.	Restyling della vasca di marea a vasca dei pesci Piranha e implementazione del percorso espositivo con pannello sensoriale incentrato sulla dentizione dei predatori ospitati in acquario.	Realizzazione di una area giochi esterna dedicata alla descrizione e salvaguardia delle tartarughe marine e successiva ricezione  Realizzazione di una vasca nell'aeroporto di Olbia	Affido dal Ministero dell'Ambiente, di un esemplare cieco di tartaruga marina ( <i>Caretta caretta</i> )	Realizzazione vasca dei piranha e Vasca del Mare inquinato.	Presa in affido della volpe Rosa Fumetta		Camaleonti e tartarughe a collo lungo
<b>VISITATORI</b> 		56.891)	51.050	44.169	47.334	51.176	56.721	51.417	52.920	37.605
<b>FATTURATO</b>  <b>Vendita Biglietti</b>			381.064	330.515	354.421	390.932	438.613	410.387	499.985	354.159

La media delle presenze nel periodo 2011 - 2018 si attesta intorno ai 51.000 visitatori all'anno, dato che conferma il buon riscontro di pubblico della struttura.

Oltre al continuo rinnovamento del percorso espositivo, si è provveduto ad una costante attività di ricerca in collaborazione con enti e strutture del territorio locale e nazionale, in attività didattiche per tutti i cicli scolari, in proposte formative per il pubblico con visite guidate e a tema rivolte a diverse fasce di pubblico.

La presentazione di nuovi habitat marini e nuove specie risponde alla missione dell'Acquario, impegnato a informare e sensibilizzare il pubblico alla conservazione, alla gestione e all'uso sostenibile degli ambienti acquatici per promuovere comportamenti positivi e responsabili.

### **Periodo di apertura**

La struttura garantisce un'apertura giornaliera aprendo da marzo a ottobre con orario continuato 10,00 – 18,00. Anche nei mesi estivi viene garantito l'orario continuato in tal modo si consente una maggiore utilizzazione delle attività di shop e bar.

Nel mese di febbraio e parte dei mesi di marzo e novembre la struttura rimane chiusa, mentre a dicembre e gennaio vengono garantiti i giorni di apertura solo in corrispondenza delle vacanze natalizie scolastiche.

Viene fatta anche l'apertura notturna nei mesi di luglio e agosto, posticipando l'orario di apertura della mattina. Il primo anno di gestione è stata testata l'apertura di tutto il giorno con orario continuato, con scarsi successi, pertanto si è preferito limitare l'apertura notturna al martedì e al sabato.

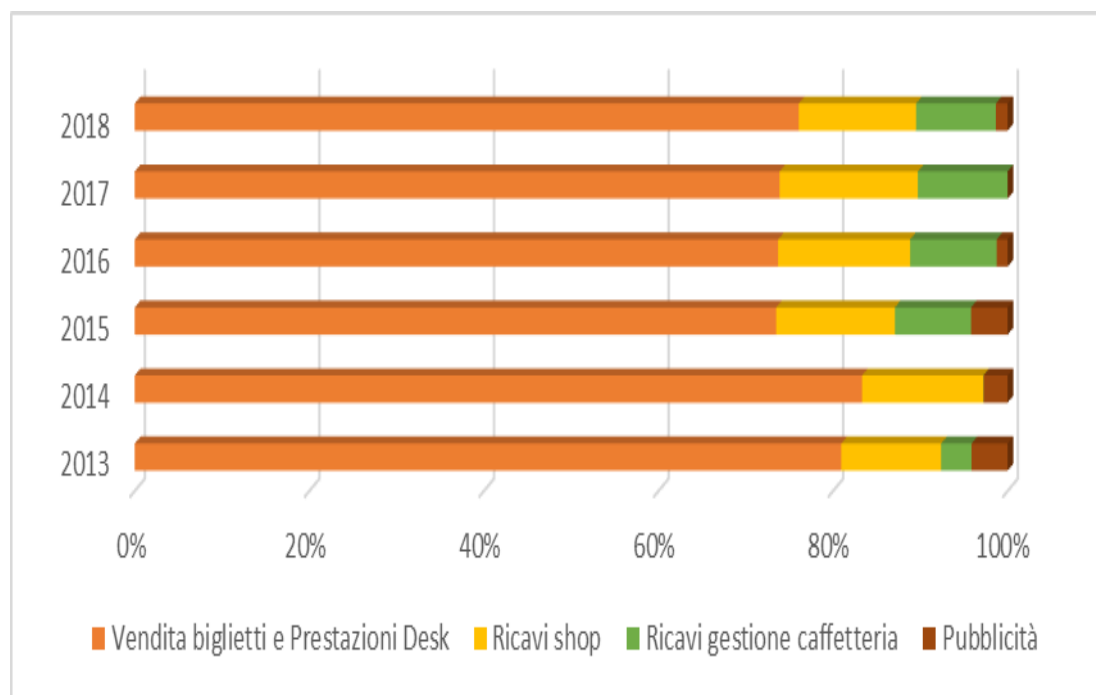
Tale formula viene particolarmente apprezzata dagli albergatori che rappresentano un ottimo canale divulgativo che ha consentito di registrare anche 300 ingressi in 3 ore. L'orario notturno deve però tener conto anche della gestione degli animali, (nel rispetto della Direttiva Zoo 22/1999CE), perché l'apertura prevede l'accensione delle luci che possono nuocere ai pesci.

## Consuntivo

DETTAGLIO VOCI	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PROVENTI (A)</b>						
Vendita biglietti	330.515	354.421	390.932	438.613	410.387	499.985
Prestazioni Desk	10.898	14.369	2.268	5.264	3.531	8.441
Ricavi shop	48.245	61.433	72.743	91.014	88.783	89.755
Ricavi gestione caffetteria	14.718	165	46.693	59.714	57.591	61.078
Pubblicità Desk	17.407	12.226	22.430	7.566	0	9.001
Sopravvenienze	11.911	2.407	648			
Merci c/rimanenze finali	6.215	7.819	13.433	13.217		
Altri ricavi	1.025	11.875	1.000		14.009	9.061
	<b>440.935</b>	<b>464.715</b>	<b>550.148</b>	<b>615.387</b>	<b>574.301</b>	<b>677.322</b>
<b>COSTI CONTABILIZZATI</b>						
Materie prime, consumo	36.168	45.928	62.596	60.862	12.588	13.727
Merci libreria e caffetteria	0	816	29.765	36.394	76.358	69.304
Pubblicità e materiale	32.310	25.765	49.201	22.872	14.956	24.574
Carburanti	2.730	3.035	2.585	2.396	1.798	2.392
Altri acquisti	1.954	9.182	11.784	11.106	0	1.520
Energia elettrica	70.513	66.521	71.560	59.007	48.187	54.905
Spese generali	8.152	10.562	10.556	9.382	17.846	15.163
Manutenzioni	8.947	11.331	14.083	15.054	11.709	12.337
Assicurazioni	9.343	6.949	7.616	10.348	9.413	12.228
Amministratori	17.382	18.801	19.847	29.320	56.626	52.849
Postali e telefoniche	1.281	1.613	2.794	3.044	3.213	3.374
Rappresentanza, pranzi, viaggi	5.191	5.811	2.219	2.151	3.384	1.006
Consulenze	3.919	3.681	7.541	1.882	13.139	0
Altri costi per servizi	4.617	4.319	7.643	13.814	0	1.696
Oneri concessione	55.170	52.979	52.920	30.000	10.000	30.300
Noleggi e fitti	0	2.403	7.095	6.553	10.799	10.368
Costo del personale	181.888	182.008	210.451	224.349	238.672	226.346
Ammortamenti	4.171	1.406	491	649	609	3.758
Variazioni rimanenze Merci	6.000	6.215	7.819	13.433	-5.072	4.869
Tasse non sul reddito	1.546	1.747	1.286	31.921	23.574	29.019
Oneri straordinari	14.026	15.701	4.779	7.782	207	89
Interessi passivi	761	1.410	795	506	7	5
Tasse sul reddito	2.352	1.670	3.047	0	6.772	32.052
<b>TOTALE COSTI (B)</b>	<b>468.422</b>	<b>479.852</b>	<b>588.474</b>	<b>592.823</b>	<b>554.785</b>	<b>601.880</b>
<b>DIFFERENZA A-B</b>	<b>(27.487)</b>	<b>(15.137)</b>	<b>(38.326)</b>	<b>22.564</b>	<b>19.516</b>	<b>75.441</b>

## RICAVI

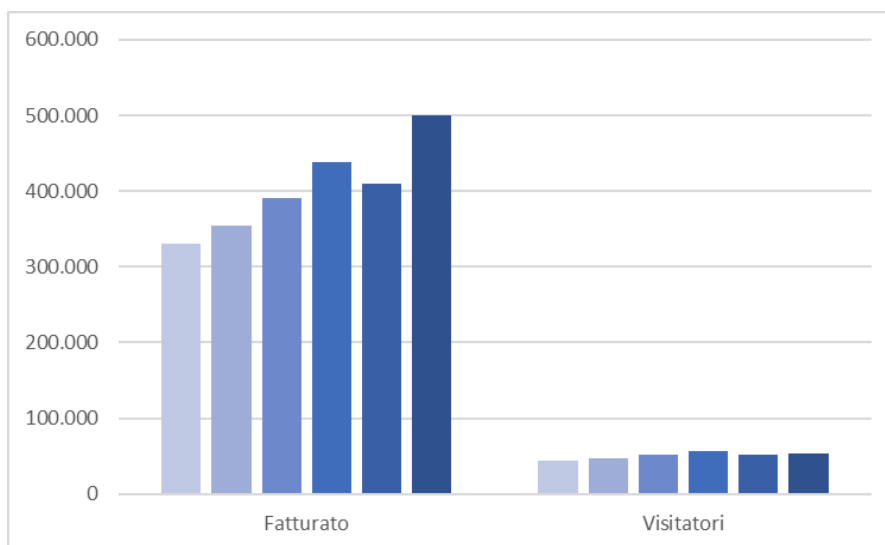
Sinteticamente le categorie esposte possono essere raggruppate in vendita dei biglietti di ingresso (a) e altri ricavi di tipo commerciale (b, c e d).



		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>a</b>	Vendita biglietti-prestazioni Desk	341.414	368.790	393.201	443.877	413.918	508.426
		0	0	0	0	0	0
<b>b</b>	Ricavi shop	48.245	61.433	72.743	91.014	88.783	89.755
<b>c</b>	Ricavi gestione caffetteria	14.718	165	46.693	59.714	57.591	61.078
		0	0	0	0	0	0
<b>d</b>	Pubblicità	17.407	12.226	22.430	7.566	0	9.001
	<b>Totale ricavi di vendita(a-d)</b>	<b>421.784</b>	<b>442.614</b>	<b>535.067</b>	<b>602.171</b>	<b>560.292</b>	<b>668.260</b>



**a) RICAVI VENDITA BIGLIETTI**



ANNO	Fatturato €	Visitatori n.	Valore medio biglietti €
2013	330.515	44.169	7,48
2014	354.421	47.334	7,49
2015	390.932	51.176	7,64
2016	438.613	56.721	7,73
2017	410.387	51.417	7,98
2018	499.985	52.920	9,45

Nonostante una relativa stabilità delle presenze, la gestione è riuscita ad ottenere un **buon incremento dei ricavi, registrando nel 2018 un + 51.27% rispetto al 2013, con un incremento del prezzo medio del biglietto che è passato da € 7,48 a € 9,45**, dovuto dalla maggiore differenziazione dell'offerta espositiva, nonché ad un aumento del valore del biglietto intero passato da 10 a 12 euro in linea con i prezzi applicati dal mercato per strutture similari.

TARIFFE BIGLIETTI	€
• Normale (adulti)	12,00
• Ridotta (Ragazzi 4-12)	6,5
• Diversamente abili	
• Gruppi	9,00
• Over 65	
• Studenti Universitari	
• Bambini (0-3)	gratuito
• Servizi aggiuntivi	+ 3,00

mesi	2011/2012 I anno di gestione			2012/2013 II anno di gestione			2013/2014 III anno di gestione			2014/2015 IV anno di gestione		
	fatturato	visitatori	media bigl.	fatturato	visitatori	media bigl.	fatturato	visitatori	media bigl.	fatturato	visitatori	media bigl.
settembre	41.116,50	5.170	7,95	48.711,95	6.333	7,69	44.267,35	5.770	7,67	40.398,90	5.330	7,58
ottobre	19.255,00	2.410	7,99	14.526,70	1.936	7,50	14.885,40	1.869	7,96	15.381,00	2.051	7,50
novembre	1.417,00	135	10,50	2.699,50	429	6,29	2.761,00	363	7,61	1.758,00	214	8,21
dicembre	5.485,50	667	8,22	5.927,40	751	7,89	2.436,00	325	7,50	1.661,50	217	7,66
gennaio	11.722,40	1.352	8,67	4.372,00	571	7,66	2.640,00	349	7,56	2.678,50	319	8,40
febbraio	57,00	9	6,33	327,50	38	8,62	-	0		327,50	38	8,62
marzo	9.258,00	1.392	6,65	5.492,46	703	7,81	2.981,00	430	6,93	4.144,00	529	7,83
aprile	65.348,50	8.576	7,62	37.717,90	5.024	7,51	49.830,00	6.419	7,76	49.277,70	6.246	7,89
maggio	39.883,50	6.293	6,34	33.845,90	5.435	6,23	42.021,20	6.328	6,64	36.852,00	5.226	7,05
giugno	30.199,70	4.079	7,40	31.390,20	4.341	7,23	33.718,80	4.657	7,24	36.455,30	4.817	7,57
luglio	61.570,10	8.295	7,42	48.683,70	6.539	7,45	63.853,25	8.563	7,46	63.008,30	8.391	7,51
agosto	91.158,85	11.605	7,86	104.335,95	13.191	7,91	100.177,50	12.776	7,84	112.208,33	14.582	7,69
subtotali	<b>376.472,05</b>	<b>49.983</b>	<b>7,53</b>	<b>338.031,16</b>	<b>45.291</b>	<b>7,46</b>	<b>359.571,50</b>	<b>47.849</b>	<b>7,51</b>	<b>364.151,03</b>	<b>47.960</b>	<b>7,59</b>

mesi	2015/2016 V anno di gestione			2016/2017 VI anno di gestione			2017/2018 VII anno di gestione			2018/2019 VIII anno di gestione		
	fatturato	visitatori	media bigl.	fatturato	visitatori	media bigl.	fatturato	visitatori	media bigl.	fatturato	visitatori	media bigl.
settembre	57.268,25	7.362	7,78	49.922,70	6.144	8,13	56.319,00	6.800	8,28	70.029,30	7.028,00	9,96
ottobre	22.858,50	2.898	7,89	22.744,46	2.928	7,77	20.212,50	2.622	7,71	30.820,50	3.188,00	9,67
novembre	591,50	108	5,48	667,50	81	8,24	1.015,36	128	7,93	3.258,00	326,00	9,99
dicembre	5.262,50	660	7,97	2.867,46	360	7,97	1.692,00	214	7,91	4.278,50	435,00	9,84
gennaio	6.249,50	811	7,71	4.249,90	498	8,53	3.397,50	424	8,01	3.701,90	380,00	9,74
febbraio	-	0					-	0	-	0	0	-
marzo	33.559,62	4.326	7,76	4.852,50	609	7,97	2.825,18	309	9,14	1.950,50	211	9,24
aprile	31.551,14	4.357	7,24	55.006,33	6.817	8,07	51.641,20	5.641	9,15	52.880,20	5.566	9,50
maggio	32.367,34	4.453	7,27	36.200,36	4.874	7,43	50.882,80	5.824	8,74	49.982,80	5.312	9,41
giugno	38.650,80	5.146	7,51	42.712,56	5.425	7,87	52.611,90	5.547	9,48	43.255,10	4.654	9,29
luglio	86.440,52	11.195	7,72	78.606,51	9.909	7,93	81.558,60	8.592	9,49	86.667,60	9.281	9,34
agosto	133.591,92	16.920	7,90	109.520,40	13.521	8,10	148.681,90	15.606	9,53	115.720,60	12.201	9,48
subtotali	<b>448.391,59</b>	<b>58.236</b>	<b>7,70</b>	<b>407.350,68</b>	<b>51.166</b>	<b>7,96</b>	<b>470.837,94</b>	<b>51.707</b>	<b>9,11</b>	<b>462.545,00</b>	<b>48.582</b>	<b>9,52</b>

b) I ricavi desk si riferiscono ai servizi di accompagnamento/guide su richiesta dei visitatori, rappresentando l'1,2% dei ricavi.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Prestazioni Desk</i>	10.898	14.369	2.268	5.264	3.531	8.441

c) d) La parte rilevante della categoria commerciale dei ricavi di vendita deriva dall'attività shop e dal punto di ristoro, che nel 2018 hanno registrato un valore complessivo di € 150.833 ha rappresentato il 22,3% dei ricavi.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Ricavi shop</i>	48.245	61.433	72.743	91.014	88.783	89.755
<i>Ricavi gestione caffetteria</i>	14.718	165	46.693	59.714	57.591	61.078
<i>Pubblicità</i>	17.407	12.226	22.430	7.566	0	9.001

Il percorso del visitatore non coinvolge solo l'area espositiva, ma anche i momenti precedenti e successivi alla visita e i servizi, tra i quali la ristorazione e lo shop che assumono un ruolo centrale. Negli anni si è cercato di offrire un buon servizio anche in questo ambito e di adeguare l'offerta per renderla rispondente alle richieste del pubblico, soprattutto a quello scolastico e di gruppo.

Proprio in quest'ottica il potenziamento degli spazi dedicati all'aria aperta e alle feste rappresenta l'ulteriore obiettivo aziendale per quest'area di ricavi.

### **PRINCIPALI VOCI DI COSTO**

<b>Materie prime, consumo</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Materie Prime	162	296	1.710	2.151	6.320	5.591
Materie Prime Prod.Serv.	2.224	2.601	1.061	3.749	0	1.473
Materie di Consumo	899	3.109	1.032	3.367	0	2.694
Mangimi	0		0	0	0	2.773
Merci	28.608	36.420	55.978	45.340	0	0
Merci Prod.Serv.	-	88	-	1.013	5.652	34
Materiali di Manutenzione	1.091	1.188	752	2.597	0	34
Materiale di Pulizia	482	1.664	979	1.438	0	890
Cancelleria	2.704	563	1.084	1.207	616	238
	<b>36.168</b>	<b>45.928</b>	<b>62.596</b>	<b>60.862</b>	<b>12.588</b>	<b>13.727</b>

Grazie alla presenza della Società Panaque le materie prime e di consumo vengono acquistate a prezzi di produzione e non di vendita, pertanto vengono garantite importanti economie di spesa rispetto ai prezzi di mercato.

<b>Merci libreria e caffetteria</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Merci c/acquisti SHOP	-	19	183	2.122	43.719	35.907
Merci c/acquisti caffetteria	-	797	29.582	34.272	32.639	33.397
	<b>0</b>	<b>816</b>	<b>29.765</b>	<b>36.394</b>	<b>76.358</b>	<b>69.304</b>

Le voci materie prime e merci sono composte principalmente da acquisti di materiale di consumo e da costi per acquisto merci per l'area commerciale bar e shop.

Dai dati forniti è possibile rilevare l'incidenza delle merci riguardo ai rispettivi ricavi del 2017 e del 2018 e dei materiali rispetto ai ricavi complessivi.

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Incidenza merci caffetteria/fatturato caffetteria	57%	55%
Incidenza merci shop/fatturato shop	49%	40%

<b>Pubblicità e materiale</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Materiale pubblicitario	12.669	7.069	15.904	6.105	14.956	12.673
Pubblicità	19.641	18.696	33.297	16.767	0	11.901
	<b>32.310</b>	<b>25.765</b>	<b>49.201</b>	<b>22.872</b>	<b>14.956</b>	<b>24.574</b>

Negli anni si è cercato di mantenere più o meno inalterato il costo per pubblicità. I principali interventi sono stati effettuati nella realtà locale del nord Sardegna, in particolare albergatori e ristoratori localizzati nei Comuni di Olbia, Golfo Aranci e Barisardo, posizionando i messaggi in punti strategici (aeroporto, aree di noleggio autovetture, ecc.).

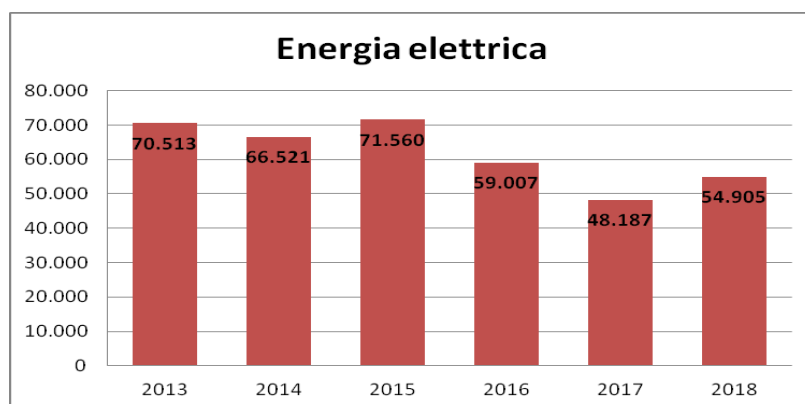
Si è garantita la presenza pubblicitaria nelle guide della Sardegna, nelle aree bimbi dei traghetti Tirrenia e Moby (con la storia della tartaruga Ugo), applicando anche sconti ai passeggeri. Inoltre è stata realizzata la pubblicità sulle maggiori emittenti radiotelevisive e un sito web che viene aggiornato internamente.

Tuttavia le spese promozionali appaiono ancora troppo basse, sarebbe opportuno incrementarle, in linea con le tendenze dei competitors, localizzando il messaggio anche in altri territori regionali e nazionali.

<b>Altri acquisti</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Indumenti di lavoro	319	146	314	644	0	1.423
Acquisti beni <516,46	561	3.382	2.339	5.449		
Altri acquisti inerenti all'attività	-	10	2.328	525		
Altri acquisti indeducibili	-	201	6.307	3.220		
Altri acquisti non inerenti all'attività	747	5.443	496	1.252		
Trasporti su acquisti	327	0	-	17	0	97
	<b>1.954</b>	<b>9.182</b>	<b>11.784</b>	<b>11.106</b>	<b>0</b>	<b>1.520</b>

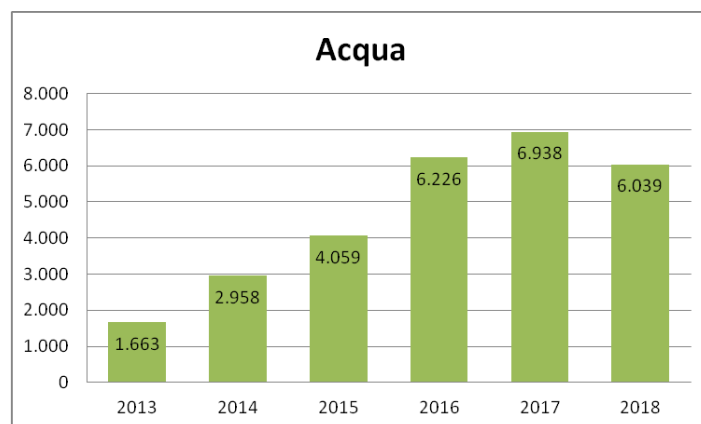
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Energia elettrica</b>	70.513	66.521	71.560	59.007	48.187	54.905
<i>Incidenza rispetto ai ricavi</i>	<i>15,99%</i>	<i>14,31%</i>	<i>13,01%</i>	<i>9,59%</i>	<i>8,39%</i>	<i>8,11%</i>

I costi per utenze rappresentano una delle maggiori voci di costo presente nel conto economico. L'attuale cabina elettrica garantisce una produzione di energia pari a 130.000 Kw di cui vengono utilizzati effettivamente 90.000 Kw, con un costo medio di € 0,61 a Kw. Negli anni la gestione ha cercato di ottimizzare i consumi intervenendo sulla tipologia di illuminazione delle vasche, da cui ha avuto origine una significativa riduzione dei costi pari all'8,11% nel 2018 contro il 15,99% del 2013.



<b>Spese generali</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Acqua	1.663	2.958	4.059	6.226	6.938	6.039
Spese condominiali	493	0	0	0		
Vigilanza	563	0	0	0	350	350
Altri Servizi	199	0	0	0	2.328	1.248
Comp. prof. attinenti attività	1.535	2.399	2.877	0		
Analisi e prove e laboratorio	719	941	587	773	624	544
Smaltimento rifiuti	216	474	0	408	292	294
Oneri bancari	875	1.731	2.439	1.960	2.537	3.068
Spese amministrative			102	15	4.777	676
Commissioni POS	581	0	0	0		
Quota associativa Confindustria					0	600
Banche Dati					0	2.315
Abbonamenti	407	407	407	0	0	30
Oneri diversi di gestione	900	1.651	85	0		
	<b>8.152</b>	<b>10.562</b>	<b>10.556</b>	<b>9.382</b>	<b>17.846</b>	<b>15.163</b>
<i>Incidenza rispetto ai ricavi</i>	<i>1,85%</i>	<i>2,27%</i>	<i>1,92%</i>	<i>1,52%</i>	<i>3,11%</i>	<i>2,24%</i>

Nelle spese generali, la voce per la risorsa idrica rappresenta circa il 40% di tali spese, con un'incidenza sui ricavi intorno al 2%. Rispetto ad altri acquari la spesa è decisamente contenuta, in quanto alcune vasche utilizzano acqua estratta direttamente dal mare, pertanto a costo zero.



	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Manutenzioni</b>	8.947	11.331	14.083	15.054	11.709	12.337
<i>Incidenza rispetto ai ricavi</i>	<i>2,03%</i>	<i>2,44%</i>	<i>2,56%</i>	<i>2,45%</i>	<i>2,04%</i>	<i>1,82%</i>

Le spese per manutenzioni si avvantaggiano di importanti economie essendo la gestione affidata ad una società leader nella costruzione di acquari, da questo si comprende la bassissima incidenza delle spese, decisamente inferiore rispetto ad altre realtà simili che raggiungono anche il 3,3% del fatturato (*Fonte: dati Gruppo Costa RI 2016*).

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Assicurazioni</b>	9.343	6.949	7.616	10.348	9.413	12.228

Le spese per assicurazioni permangono in linea negli anni rispetto ai ricavi con un modesto incremento in termini di valore assoluto.

<b>Postali e telefoniche</b>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Spese Postali	144	295	15	283	39	32
Spese telefoniche	1.137	1.318	2.779	2.761	3.174	3.342
	<b>1.281</b>	<b>1.613</b>	<b>2.794</b>	<b>3.044</b>	<b>3.213</b>	<b>3.374</b>

<b>Rappresentanza-pranzi-viaggi</b>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Spese di rappresentanza	-	297	43	22	0	0
Pasti/soggiorni	4.770	2.926	846	1.801	1.415	253
Pasti/soggiorni lav.dipendenti	-	542	645	328		
Spese per viaggi	420	2.046	684	0	1.969	753
	<b>5.191</b>	<b>5.811</b>	<b>2.219</b>	<b>2.151</b>	<b>3.384</b>	<b>1.006</b>
<i>Incidenza rispetto ai ricavi</i>	<i>1,18%</i>	<i>1,25%</i>	<i>0,40%</i>	<i>0,35%</i>	<i>0,59%</i>	<i>0,15%</i>

Le spese per rappresentanza sono in riduzione in quanto si è ottimizzato il ricorso a professionalità esterne.

<b>Consulenze</b>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Consulente del lavoro	3.919	3.681	7.541	1.882		
Consulente legale					13.139	0
	<b>3.919</b>	<b>3.681</b>	<b>7.541</b>	<b>1.882</b>	<b>13.139</b>	<b>0</b>
<i>Incidenza rispetto ai ricavi</i>	<i>0,89%</i>	<i>0,79%</i>	<i>1,37%</i>	<i>0,31%</i>	<i>2,29%</i>	<i>0,00%</i>

Il costo per il consulente del lavoro è pari a circa 4.000 euro/anno, la suddivisione tra i diversi esercizi risente della registrazione contabile per competenza, mentre la spesa per consulenza legale del 2017 ha carattere eccezionale.

<b>Altri costi per servizi</b>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Altri costi per servizi	-	150	300	11.423		
Altri servizi deducibili	4.617	4.169	7.343	2.391		
Servizi attività tecnica					0	680
Lavorazioni esterne					0	819
Spese mediche					0	197
	<b>4.617</b>	<b>4.319</b>	<b>7.643</b>	<b>13.814</b>	<b>0</b>	<b>1.696</b>

Nell'organizzazione della propria attività la Panaque si avvale quasi interamente di competenze interne, i servizi di terzi sono prevalentemente limitati agli interventi sulla cabina elettrica e altri impianti generali per i quali sono necessari i rilasci delle attestazioni di legge in materia.

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Oneri concessione</b>	55.170	52.979	52.920	30.000	10.000	30.300
<i>Incidenza rispetto ai ricavi</i>	12,51%	11,40%	9,62%	4,87%	1,74%	4,47%

Gli oneri di concessione si riferiscono al canone di locazione definito dall'appalto con il Comune di Dorgali che nel corso degli anni è stato ridotto in due momenti:

- a far data dall'annualità 2013/2014, è stata applicata una riduzione al 50% del Canone originario, adottata con Delibera della Giunta Comunale n. 179 del 25/06/2013
- a far data dall'annualità 2017/2018, a € 30.300 con Determinazione dell'Area Amministrativa del Comune di Dorgali N. 941 del 31-08-2017.

<b>Noleggi e fitti</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Noleggio deducibile	-	41	1.978	405	10.370	320
Affitto abitazione civile	-	2.138	4.960	6.148	429	6.275
Lic. d'uso software di esercizio	-	223	157	0	0	3.773
	<b>0</b>	<b>2.403</b>	<b>7.095</b>	<b>6.553</b>	<b>10.799</b>	<b>10.368</b>
<i>Incidenza rispetto ai ricavi</i>	0,00%	0,52%	1,29%	1,06%	1,88%	1,53%



<b>PERSONALE</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
- Salari e stipendi	133.036	134.229	158.651	168.458	188.822	177.370
- Oneri sociali	40.380	41.086	42.061	44.263	38.128	38.459
- T.F.R.	8.473	6.693	9.739	11.628	11.722	10.517
<b>Costo complessivo</b>	<b>181.889</b>	<b>182.008</b>	<b>210.451</b>	<b>224.349</b>	<b>238.672</b>	<b>226.346</b>
<i>Costo del lavoro/fatturato</i>	<i>41,25%</i>	<i>39,17%</i>	<i>38,25%</i>	<i>36,46%</i>	<i>41,56%</i>	<i>33,42%</i>

Al 31/12/2018 il personale in forza era di n. 9 unità di cui:

- n. 6 addetti a tempo indeterminato: 2 desk (30 ore), 2 acquario (30 ore), 1 manutentore (40 ore) e 1 pulizia (20 ore).
- N. 3 addetti a tempo determinato

<b>n.</b>	<b>figura</b>	<b>Inquadramento</b>
1	CURATORE FIG ATTUALE	1 LIV
2	ACQUARISTA FIG ATTUALE	2 LIV
3	DESK-AMMINISTRATIVO	3 LIV
4	DESK-GUIDA	4 LIV
5	ADDETTO PULIZIE	7 LIV
6	MANUTENTORE IMPIANTI	4 LIV
7	COMMESSA SHOP	5 LIV
8	RESPONSABILE BAR	4 LIV
9	BARISTA	5 LIV

Alla forza lavoro vanno di fatto ad aggiungersi operativamente anche gli oneri per gli amministratori, che sino al 2016 erano rappresentati dal solo Amm Calagonone (che ricopre anche la figura del direttore) e che dal 2017 vengono incrementati di un ulteriore figura con l'ingresso dell'Amm Capranica.

<b>Amministratori</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Amm. Capranica	0	0	0	0	15.974	15.829
Amm. Calagonone	14.709	15.780	15.780	23.787	28.489	27.200
Lav.Occas.Attiv.Attiv.	0	0	500	400	0	0
Contributi Amm-	2.673	3.021	3.567	5.133	12.163	9.820
	<b>17.382</b>	<b>18.801</b>	<b>19.847</b>	<b>29.320</b>	<b>56.626</b>	<b>52.849</b>
<i>Costo del lavoro/fatturato</i>	<i>3,9%</i>	<i>4,0%</i>	<i>3,6%</i>	<i>4,8%</i>	<i>9,9%</i>	<i>7,8%</i>

<b>Ammortamenti</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Amm. Immobiliz. immateriali	1.381	-	294	294	294	0
Amm. immobilizzazioni materiali	2.790	1.406	197	355	315	3.758
	<b>4.171</b>	<b>1.406</b>	<b>491</b>	<b>649</b>	<b>609</b>	<b>3.758</b>
<i>Incidenza rispetto ai ricavi</i>	<i>0,95%</i>	<i>0,30%</i>	<i>0,09%</i>	<i>0,11%</i>	<i>0,11%</i>	<i>0,55%</i>

<b>Tasse non sul reddito</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Imposta di bollo	124	222	114	118	0	144
Imposta di registro	-	360	-	0	0	164
Tasse di proprietà autoveicoli	65	65	64	0	0	31
Tassa sui rifiuti	603	438	939	0	0	188
Diritti camerali	72	170	42	39	155	0
IVA indetraibile	681	436	-	31.503	23.419	27.337
Imposte e tasse indeducibili	-	56	127	261	0	1.155
	<b>1.546</b>	<b>1.747</b>	<b>1.286</b>	<b>31.921</b>	<b>23.574</b>	<b>29.019</b>
<i>Incidenza rispetto ai ricavi</i>	<i>0,35%</i>	<i>0,38%</i>	<i>0,23%</i>	<i>5,19%</i>	<i>4,10%</i>	<i>4,28%</i>

Dal 2018 sono state tenute contabilmente distinte le attività commerciali con IVA detraibile (bar e shop) dall'attività puramente museale per le quali l'IVA è indetraibile.

Nella voce altre imposte e tasse deducibili, è indicata l'IVA indetraibile in quanto è un onere accessorio al costo principale cui si riferisce che pertanto rimane a carico del gestore.

<b>Oneri straordinari</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Multe e ammende	9	1.237	2	68	0	0
Sopravvenienze passive	14.005	10.465	4.731	7.590	0	0
Abbuoni/arrotondamenti passivi	8	21	46	124	207	89
Erogazioni liberali	-	400	0	0		
Altri oneri straordinari	4	3.577	0	0		
	<b>14.026</b>	<b>15.701</b>	<b>4.779</b>	<b>7.782</b>	<b>207</b>	<b>89</b>

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tasse sul reddito</b>	2.352	1.670	3.047	0	6.772	32.052

<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>(25.135)</b>	<b>(13.467)</b>	<b>(35.280)</b>	<b>22.564</b>	<b>26.288</b>	<b>107.493</b>
Incidenza tasse sul reddito	9%	12%	9%	0%	26%	30%

Dal 2016 si registra un risultato prima delle imposte positivo in tendenziale aumento, in particolare il 2018 è stato un esercizio particolarmente positivo, ma, come si dirà meglio in seguito, questo esercizio ha risentito di una serie di fattori estremamente favorevoli difficilmente replicabili.

## B. Previsioni economiche

Esaminando l'andamento del fatturato e degli ingressi registrati negli esercizi passati, risulta evidente come la struttura dell'acquario risenta in maniera determinante dell'”effetto novità”. Infatti i risultati conseguiti all'apertura della struttura e quelli conseguenti a importanti nuove attrazioni hanno determinato un numero di visitatori elevato che, cessato il suddetto effetto, fa registrare un calo costante delle presenze.

Tenendo conto di quanto sopra, le previsioni economiche sono state fatte considerando i valori consuntivi al 31/12/2018 e confermando in via ipotetica il canone di concessione a euro 30.000, come riconosciuto negli ultimi esercizi.

Le previsioni sono state fatte tenendo conto di una situazione conservativa di quanto già esistente, senza investimenti consistenti che possano rivitalizzare l'attrattività dell'acquario.

Sono stati considerati degli investimenti medi di circa 20.000 euro/anno a carico del gestore che consentirebbero di garantire una base costante intorno ai 50.000 visitatori. Infatti senza tali migliorie continue si ritiene che il numero dei visitatori potrebbe scendere progressivamente in maniera consistente;

Ciò comporta comunque una considerazione da parte del Comune, ovvero se estendere la durata della concessione da 5 a 7 anni, per dare modo al concessionario di recuperare gli investimenti previsti che rendano più appetibile ed economica la stessa gestione.

### conto economico di previsione

DETTAGLIO VOCI	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>PROVENTI (A)</b>								
Vendita biglietti	499.985	458.225	479.011	481.845	481.845	484.680	487.514	487.514
Prestazioni Desk	8.441	7.736	8.087	8.135	8.135	8.182	8.230	8.230
Ricavi shop	89.755	82.259	85.990	86.499	86.499	87.007	87.516	87.516
Ricavi gestione caffetteria	61.078	55.977	58.516	58.862	58.862	59.208	59.555	59.555
Pubblicità Desk	9.001	8.250	8.624	8.675	8.675	8.726	8.777	8.777
Altri ricavi	9.061	8.304	8.681	8.732	8.732	8.784	8.835	8.835
	<b>677.322</b>	<b>620.750</b>	<b>648.908</b>	<b>652.748</b>	<b>652.748</b>	<b>656.587</b>	<b>660.427</b>	<b>660.427</b>
Materie prime, consumo	13.727	12.580	13.151	13.229	13.229	13.307	13.385	13.385
Merci libreria e caffetteria	69.304	63.516	66.397	66.790	66.790	67.182	67.575	67.575
Pubblicità e materiale	24.574	24.700	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Carburanti	2.392	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Altri acquisti	1.520	1.520	1.550	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Energia elettrica	54.905	50.000	50.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Spese generali	15.163	15.630	15.730	15.830	15.930	16.030	16.030	16.030
Manutenzioni	12.337	14.804	14.900	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Assicurazioni	12.228	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300
Postali e telefoniche	3.374	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Rappresentanza, pranzi, viaggi	1.006	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Consulenze	0	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Altri costi per servizi	1.696	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Oneri concessione	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300
Noleggi e fitti	10.368	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300
Amministratore e Direttore	52.849	66.814	66.814	66.814	66.814	66.814	66.814	66.814
Costo del personale	226.346	226.346	226.346	226.346	226.346	226.346	226.346	226.346
Ammortamenti	3.758	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000	18.000	17.000
Variazioni rimanenze Merci	4.869	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Tasse non sul reddito	29.019	29.115	29.350	28.411	28.433	28.472	28.489	28.489
Oneri straordinari	89	100	100	100	100	100	100	100
Interessi passivi	5	0	0	0	0	0	0	0
Tasse sul reddito	32.052	14.000	20.000	24.000	23.000	23.100	23.000	23.400
<b>TOTALE COSTI (B)</b>	<b>601.881</b>	<b>586.725</b>	<b>599.938</b>	<b>596.720</b>	<b>598.842</b>	<b>602.552</b>	<b>605.939</b>	<b>605.339</b>
<b>DIFFERENZA A-B</b>	<b>75.441</b>	<b>34.025</b>	<b>48.970</b>	<b>56.028</b>	<b>53.906</b>	<b>54.036</b>	<b>54.488</b>	<b>55.088</b>

## Ricavi

	Ricavi di vendita	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>a</b>	Vendita biglietti	499.985	458.225	479.011	481.845	481.845	484.680	487.514	487.514
<b>b</b>	Prestazioni Desk	8.441	7.736	8.087	8.135	8.135	8.182	8.230	8.230
		0	0	0	0	0	0	0	0
<b>c</b>	Ricavi shop	89.755	82.259	85.990	86.499	86.499	87.007	87.516	87.516
<b>d</b>	Ricavi gestione caffetteria	61.078	55.977	58.516	58.862	58.862	59.208	59.555	59.555
		0	0	0	0	0	0	0	0
<b>f</b>	Altri ricavi pubblicità Desk	9.001	8.250	8.624	8.675	8.675	8.726	8.777	8.777
	<b>Totale ricavi di vendita</b>	<b>668.260</b>	<b>612.447</b>	<b>640.228</b>	<b>644.016</b>	<b>644.016</b>	<b>647.803</b>	<b>651.592</b>	<b>651.592</b>
	<b>Altri ricavi</b>	9.061	8.304	8.681	8.732	8.732	8.784	8.835	8.835
	<b>Totale Ricavi</b>	<b>677.321</b>	<b>620.751</b>	<b>648.909</b>	<b>652.748</b>	<b>652.748</b>	<b>656.587</b>	<b>660.427</b>	<b>660.427</b>

Il TOTALE dei RICAVI nei 7 anni previsionali è pari ad euro 4.552.594

L'esercizio 2018 ha registrato un numero di visitatori pari a 52.920, ma non può essere una base credibile per le previsioni in quanto si sono registrate delle situazioni difficilmente ripetibili, quali l'estrema piovosità della stagione estiva, le novità riferite alle tartarughe e l'ottima stagione turistica in Sardegna. Viceversa il 2019 finora ha registrato dei tassi di decremento generalizzati e altrettanto si prevede per il resto della stagione.

Anche a livello di fatturato il 2018 registra un risultato migliore degli anni precedenti per l'intervenuto aumento dei prezzi di vendita dei biglietti e di conseguenza del prezzo medio.

Nelle previsioni sono stati mantenuti invariati i prezzi attuali di vendita dei biglietti e sono stati indicati 48.500 visitatori per il 2019 che poi arrivano a 51.600 nel 2025.

	Fatturato €	Visitatori n.	Media biglietti €
ANNO 2018	499.985	52.920	9,45
ANNO 2019	458.225	48.500	9,45
ANNO 2020	479.011	50.700	9,45
ANNO 2021	481.845	51.000	9,45
ANNO 2022	481.845	51.000	9,45
ANNO 2023	484.680	51.300	9,45
ANNO 2024	487.514	51.600	9,45
ANNO 2025	487.514	51.600	9,45

### **Principali voci di costo**

Relativamente ai costi sono state mantenute le stesse incidenze del 2018 per i costi variabili.

<b>Materie prime, consumo</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Materie Prime	5.591	5.124	5.356	5.388	5.388	5.420	5.452	5.452
Materie Prime Prod.Serv.	1.473	1.350	1.411	1.420	1.420	1.428	1.436	1.436
Materie di Consumo	2.694	2.469	2.581	2.596	2.596	2.612	2.627	2.627
Mangimi	2.773	2.541	2.657	2.672	2.672	2.688	2.704	2.704
Merci	34	31	33	33	33	33	33	33
Materiali di Manutenzione	34	31	33	33	33	33	33	33
Materiale di Pulizia	890	816	853	858	858	863	868	868
Cancelleria	238	218	228	229	229	231	232	232
	<b>13.727</b>	<b>12.580</b>	<b>13.152</b>	<b>13.229</b>	<b>13.229</b>	<b>13.308</b>	<b>13.385</b>	<b>13.385</b>
	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%

I costi per materie prime e di consumo sono stati calcolati tenendo conto delle incidenze che tali voci avevano nel 2018 rispetto alla somma dei ricavi per Vendita biglietti e Prestazioni Desk (complessivamente è stata mantenuta l'incidenza del 2,7%).

<b>Merci libreria e caffetteria</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Merci c/acquisti SHOP	35.907	32.908	34.401	34.604	34.604	34.808	35.011	35.011
Merci c/acquisti caffetteria	33.397	30.608	31.996	32.185	32.185	32.375	32.564	32.564
	<b>69.304</b>	<b>63.516</b>	<b>66.397</b>	<b>66.789</b>	<b>66.789</b>	<b>67.183</b>	<b>67.575</b>	<b>67.575</b>

Lo stesso vale per i costi di acquisto merci che per l'area commerciale "shop" hanno un'incidenza del 40% sui ricavi corrispondenti, mentre per il bar l'incidenza è pari al 55% dei ricavi per caffetteria.

<b>Pubblicità e materiale</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Materiale pubblicitario	12.673	12.700	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Pubblicità	11.901	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
	<b>24.574</b>	<b>24.700</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>

I costi per pubblicità sono stati aumentati ogni anno in misura abbastanza contenuta in quanto si ritiene che le spese fatte nel 2018 siano il limite massimo compatibile con i ricavi.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Energia elettrica</b>	54.905	50.000	50.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000

Rispetto all'anno 2018 è stato ipotizzato un risparmio di energia elettrica dell'8,3% dovuto all'entrata in funzione del nuovo chiller.

Inoltre a partire dall'anno 2021 è stato ipotizzato un ulteriore risparmio dell'energia elettrica del 20% in seguito all'entrata in funzione dell'impianto fotovoltaico.

<b>Spese generali</b>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Acqua	6.039	6.100	6.200	6.300	6.400	6.500	6.500	6.500
Vigilanza	350	350	350	350	350	350	350	350
Altri Servizi	1.248	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Analisi e prove e laboratorio	544	600	600	600	600	600	600	600
Smaltimento rifiuti	294	300	300	300	300	300	300	300
Oneri bancari	3.068	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Spese amministrative	676	700	700	700	700	700	700	700
Quota associativa Confindustria	600	700	700	700	700	700	700	700
Banche Dati	2.315	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Abbonamenti	30	30	30	30	30	30	30	30
	<b>15.163</b>	<b>15.630</b>	<b>15.730</b>	<b>15.830</b>	<b>15.930</b>	<b>16.030</b>	<b>16.030</b>	<b>16.030</b>

Sono quasi tutte spese fisse che rimangono invariate negli anni.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Manutenzioni</b>	12.337	14.804	14.900	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000

Manutenzioni: l'importo è stato incrementato in quanto il valore a consuntivo riflette i minori costi pagati dalla società Panaque.

<b>Noleggi e fitti</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Noleggio deducibile	320	500	500	500	500	500	500	500
Affitto abitazione civile	6.275							0
Lic. d'uso software di esercizio	3.773	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800
	<b>10.368</b>	<b>4.300</b>	<b>4.300</b>	<b>4.300</b>	<b>4.300</b>	<b>4.300</b>	<b>4.300</b>	<b>4.300</b>

Rispetto al 2018 non è stato considerato l'affitto per l'abitazione civile in quanto non pertinente alla gestione dell'acquario, le altre voci di costo riguardano principalmente i canoni per l'utilizzo delle licenze d'uso dei software.

<b>Amministratore e Direttore</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Amministratore		23.414	23.414	23.414	23.414	23.414	23.414	23.414
Direttore	52.849	43.400	43.400	43.400	43.400	43.400	43.400	43.400
	<b>52.849</b>	<b>66.814</b>	<b>66.814</b>	<b>66.814</b>	<b>66.814</b>	<b>66.814</b>	<b>66.814</b>	<b>66.814</b>

Dal 2019 si prevede anche il parziale intervento di un amministratore per affiancare il direttore, che prima accentrava funzioni diverse, con un conseguente incremento del costo complessivo.

<b>Costo del personale</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
- Salari e stipendi	177.370	177.370	177.370	177.370	177.370	177.370	177.370	177.370
- Oneri sociali	38.459	38.459	38.459	38.459	38.459	38.459	38.459	38.459
- T.F.R.	10.517	10.517	10.517	10.517	10.517	10.517	10.517	10.517
	<b>226.346</b>	<b>226.346</b>	<b>226.346</b>	<b>226.346</b>	<b>226.346</b>	<b>226.346</b>	<b>226.346</b>	<b>226.346</b>

Il costo complessivo del personale è stato mantenuto invariato, rispetto all'esercizio 2018, in quanto abbastanza in linea con le altre realtà simili caratterizzate da un'incidenza del costo del lavoro più bassa contro però un'incidenza dei costi per servizi più alta, il che fa presumere che alcune attività siano state esternalizzate. Inoltre il numero del personale impiegato rappresenta la struttura minima fissa necessaria per una buona gestione dell'acquario che potrebbe rimanere invariata, sostanzialmente, anche con un fatturato più elevato e dunque con un'incidenza percentuale minore.

<b>Ammortamenti</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
immobilizzazioni materiali	<b>3.758</b>	<b>3.000</b>	<b>6.000</b>	<b>9.000</b>	<b>12.000</b>	<b>15.000</b>	<b>18.000</b>	<b>17.000</b>

Sono stati calcolati applicando l'aliquota al 15% dei seguenti investimenti:

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>INVESTIMENTI</b>	0	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000



<b>Tasse non sul reddito</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Imposta di bollo	144	150	150	150	150	150	150	150
Imposta di registro	164	180	180	180	180	180	180	180
Tasse di proprietà autoveicoli	31	50	50	50	50	50	50	50
Tassa sui rifiuti	188	200	200	200	200	200	200	200
Diritti camerali	0	200	200	200	200	200	200	200
IVA indetraibile	27.337	27.135	27.370	26.431	26.453	26.492	26.509	26.509
Imposte e tasse indeducibili	1.155	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
	<b>29.019</b>	<b>29.115</b>	<b>29.350</b>	<b>28.411</b>	<b>28.433</b>	<b>28.472</b>	<b>28.489</b>	<b>28.489</b>

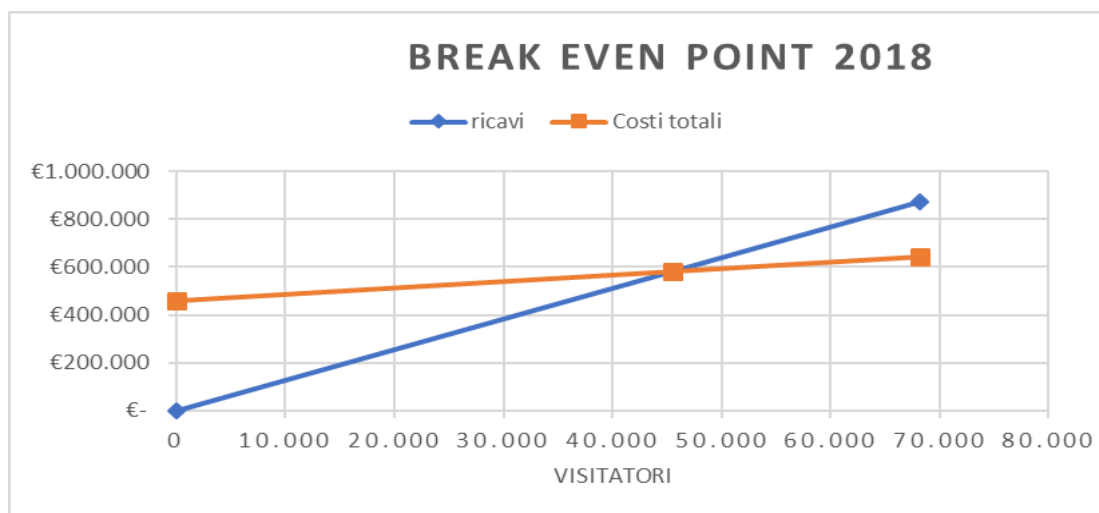
A parte le tasse non sul reddito che si ripetono uguali per tutti gli anni, la voce prevalente è rappresentata dall’IVA indetraibile su tutti i costi relativi all’attività di vendita dei biglietti, calcolata come segue:

<b>IVA indetraibile</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Materie prime, consumo		12.580	13.151	13.229	13.229	13.307	13.385	13.385
Pubblicità e materiale		24.700	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Carburanti		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Spese generali		15.630	15.730	15.830	15.930	16.030	16.030	16.030
Manutenzioni		14.804	14.900	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Rappresentanza-pranzi-viaggi		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Consulenze		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Altri costi per servizi		1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Lic. d'uso software di esercizio		3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800
INVESTIMENTI		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
totale acquisti con IVA 22%		100.614	101.681	101.959	102.059	102.237	102.315	102.315
<b>IVA 22%</b>		<b>22.135</b>	<b>22.370</b>	<b>22.431</b>	<b>22.453</b>	<b>22.492</b>	<b>22.509</b>	<b>22.509</b>
Energia elettrica		50.000	50.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
totale acquisti con IVA 10%	0	50.000	50.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
<b>IVA 10%</b>		<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>
<b>TOTALE IVA indetraibile</b>		<b>27.135</b>	<b>27.370</b>	<b>26.431</b>	<b>26.453</b>	<b>26.492</b>	<b>26.509</b>	<b>26.509</b>

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>107.493</b>	<b>48.025</b>	<b>68.970</b>	<b>80.028</b>	<b>76.906</b>	<b>77.136</b>	<b>77.488</b>	<b>78.488</b>
Incidenza tasse sul reddito	30%	29%	29%	30%	30%	30%	30%	30%
<b>Tasse sul reddito</b>	<b>32.052</b>	<b>14.000</b>	<b>20.000</b>	<b>24.000</b>	<b>23.000</b>	<b>23.100</b>	<b>23.000</b>	<b>23.400</b>

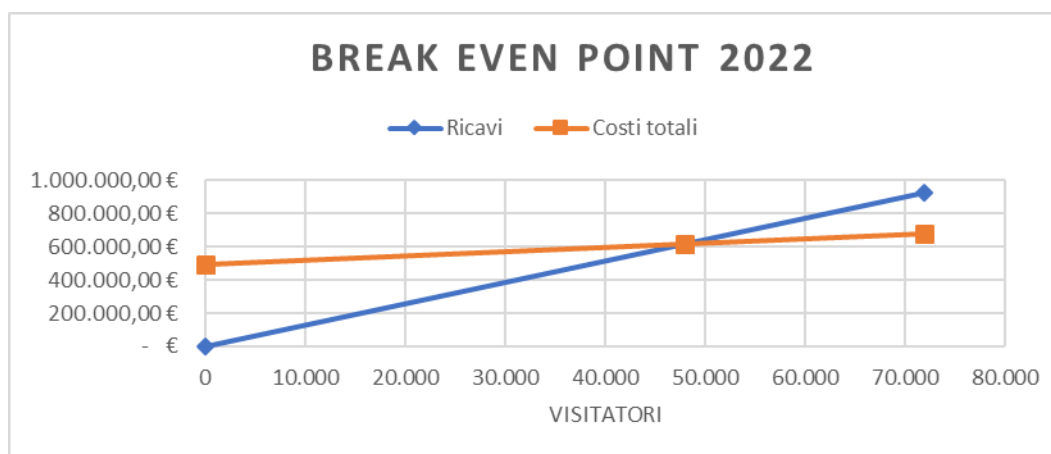
## C. Break Even Point

I grafici che seguono ci consentono di individuare le quantità di produzione (visitatori) che garantiscono la copertura di tutti i costi e, quindi, che assicura il risultato di parità (break even point).



In base ai risultati ottenuti nell'ultimo esercizio consuntivo 2018, il punto di pareggio si sarebbe raggiunto con circa 45.500 visitatori.

Se prendiamo in esame l'esercizio 2022, come si evince dal grafico e dalla tabella che segue, il numero di visitatori che garantisce l'ottenimento del punto di equilibrio è pari a circa 48.000 visitatori.



Dati	2018	2022	VARIAZIONI e commenti	
Costi fissi	€ 459.076	€ 473.823	+ € 14.748	Incremento determinato in particolar modo dall'aumento dei costi relativi alla forza lavoro/amministratori e degli ammortamenti legati ai nuovi investimenti.
Costi variabili unitari	€ 2,70	€ 2,45	- € 0,25	Diminuiscono soprattutto per effetto della riduzione delle spese per energia elettrica, dovuta alla realizzazione dell'impianto fotovoltaico.
Spesa media visitatore	€ 12,80	€ 12.80	0	
<b>Break Even Point (visitatori)</b>	<b>45.451</b>	<b>45.791</b>	<b>+ 340</b>	I due BEP a confronto indicano un incremento di circa 6 mila visitatori per il raggiungimento del pareggio economico. Pertanto le presenze effettivamente registrate nel 2018 (pari a 52.920 visitatori) saranno più che sufficienti per il raggiungimento del risultato di pareggio nella previsione 2022.

La tabella di seguito riportata indica il punto di pareggio anche degli altri esercizi previsionali:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Break Even Point</b>	<b>45.130</b>	<b>45.873</b>	<b>45.585</b>	<b>45.791</b>	<b>46.081</b>	<b>46.403</b>	<b>46.345</b>

## D. Conclusioni

Gli anni di gestione trascorsi confermano la bontà dell'iniziativa promossa a suo tempo dal Comune di Dorgali.

Infatti l'acquario di Cala Gonone è riuscito a conquistarsi un ruolo importante non solo nel panorama del turismo in Sardegna, ma anche sotto l'aspetto scientifico e divulgativo, con una azione di penetrazione nella popolazione scolastica isolana.

L'esperienza accumulata consente di valutare opportunamente l'andamento del flusso di visitatori e le cause che ne hanno causato le variazioni positive o negative da un anno all'altro.

La prima considerazione, già esposta, riguarda l'*effetto novità*, ovvero la stretta e documentabile relazione, che lega la promozione di nuove attrattive ad immediati incrementi del numero di visitatori.

Questo si riscontrato all'apertura della struttura, ma anche in seguito tutte le volte che si sono proposte delle nuove attrazioni.

Infatti, mentre il turista che frequenta il territorio considerato *di competenza*, ovvero entro un'ora di macchina dall'acquario, può andare comunque a visitare la struttura, soprattutto per accontentare i figli, il residente, che ha già visitato l'acquario, deve avere una nuova motivazione per ritornare.

Da quanto sopra esposto, basato soprattutto sull'esperienza fin qui maturata, si può ragionevolmente sostenere la fattibilità economico – finanziaria di un nuovo affidamento della gestione esterna dell'Acquario di Cala Gonone.

Per questo motivo si sono comunque ipotizzate delle previsioni, che contemplano diversi livelli di investimento, capaci di rivitalizzare costantemente l'interesse nei confronti dell'acquario.

Ovviamente si parla di investimenti limitati, che non prevedano degli ampliamenti della struttura fisica esistente, in quanto si ritiene che la problematica legata al vincolo archeologico non sia facilmente risolvibile e comunque non nel corso del periodo di nuovo affidamento.

A questo proposito si sottopone all'attenzione degli organi competenti del Comune la possibilità, compatibilmente con gli aspetti normativi, di estendere il periodo della concessione a 7 anni, per consentire al gestore di effettuare importanti investimenti e avere il tempo di rientrare degli stessi.

Nel mentre si deve segnalare che due importanti problemi sono stati risolti, rispetto a quanto registrato in fase di apertura.

Infatti si è provveduto all'ampliamento del parcheggio, la cui ristrettezza limitava notevolmente l'afflusso dei visitatori, soprattutto nei mesi estivi.

Inoltre si sta provvedendo a promuovere la realizzazione di un impianto fotovoltaico, che consentirà di rendere meno onerosa il costo dell'energia.

Per quanto riguarda le previsioni, si è cercato di elaborare un'ipotesi, che possa essere di aiuto a potenziali gestori interessati, anche se ognuno avrà dei piani industriali personalizzati, che necessariamente comporteranno delle importanti varianti.

## SOMMARIO

Premessa .....	2
Struttura del lavoro .....	4
A. Stato attuale.....	5
La gestione e i suoi risultati.....	5
Consuntivo .....	7
B. Previsioni economiche .....	19
conto economico di previsione.....	20
C. Break Even Point .....	26
D. Conclusioni .....	28