



**DIBATTITO PUBBLICO**  
**STADIO MILANO**

# Criteri e valutazioni di sostenibilità finanziaria

PRESENTA:

**Roberto Zucchetti** – PTS

13 Ottobre 2022



# Diversi punti di vista, un unico obiettivo: l'interesse pubblico

È **interesse pubblico** che il Progetto:

- dimostri di essere **autosufficiente** dal punto di vista:
  - **Economico**: i ricavi devono coprire tutti i costi, soprattutto le manutenzioni straordinarie
  - **Finanziario**: il progetto deve essere «bancabile»
- dimostri di essere **conveniente per la collettività** che lo ospita.
  - Quale collettività? I cittadini di **Milano** e la loro amministrazione comunale
  - **Convenienza economica**: i benefici che la collettività riceve devono essere maggiori delle risorse che la collettività dedica al progetto (**costi**)
  - **Convenienza sociale**: il progetto deve contribuire alla coesione e inclusione sociale



# Il PEF – Piano Economico Finanziario

1. **Che cosa è il «PEF» e a cosa serve**
2. **Le sue caratteristiche essenziali**
3. **Gli investimenti**
4. **I costi di gestione**
5. **Il canone di concessione**
6. **I ricavi**
7. **Verifica dell'equilibrio**

### COSA È

Il PEF è una esposizione ordinata delle entrate e delle uscite di cassa della società che realizza e gestisce il progetto

Flusso di Cassa	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Investimenti Progetto Stadio	-30,6	-54,1	-257,7	-223,9	-172,8	-30,6
Investimenti Real Estate	-18,2	-19,2	-41,0	-30,4	-75,9	-24,3
Investimenti Consolidati	-48,8	-73,3	-298,7	-254,4	-248,7	-54,9
<b>Cf post Investimenti</b>	<b>-51,0</b>	<b>-75,5</b>	<b>-300,9</b>	<b>-256,7</b>	<b>-225,4</b>	<b>-4,4</b>
Interessi Pagati	-0,3	-1,8	-5,3	-13,9	-21,9	-28,3
Flussi da CF Inanziari	31,7	48,0	186,8	168,8	171,4	61,3
<b>Tot Flussi finanziari</b>	<b>31,5</b>	<b>46,2</b>	<b>181,5</b>	<b>154,9</b>	<b>149,6</b>	<b>32,6</b>
Aumento di capitale	19,5	29,3	119,5	101,7	99,5	21,4
<b>CF Annuale</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>23,7</b>	<b>50,0</b>
<b>CF Fine Anno</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>23,7</b>	<b>74,4</b>

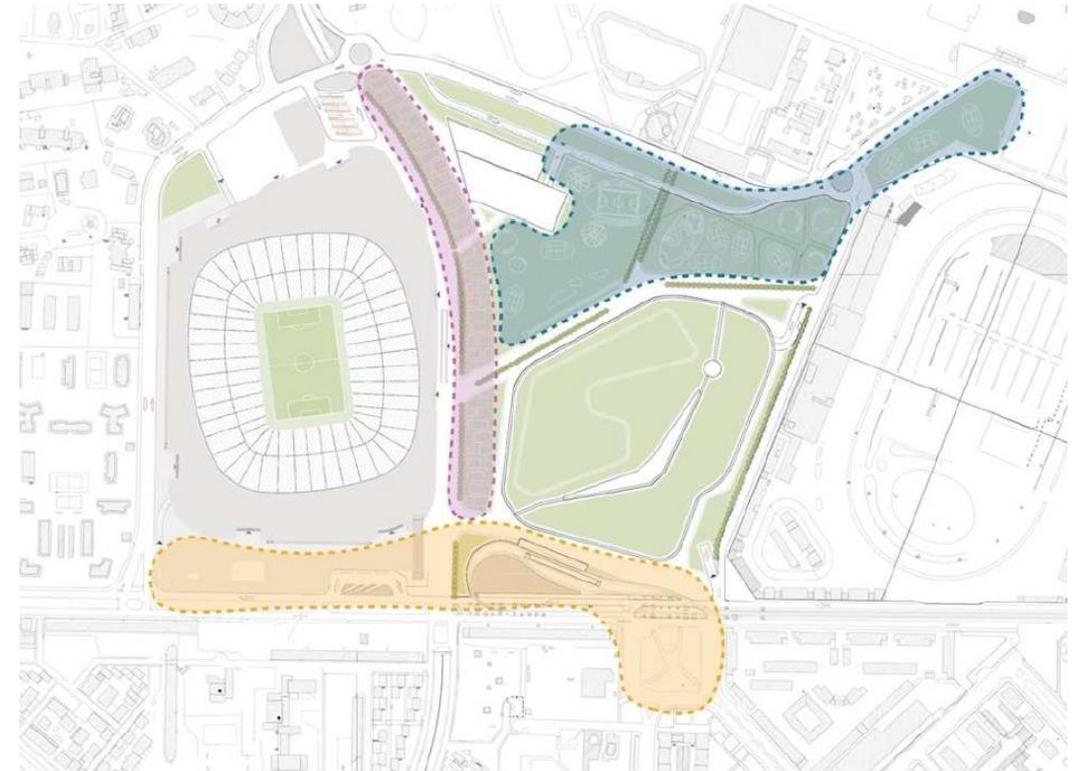
### A COSA SERVE

Il PEF permette di rispondere ad alcune domande essenziali:

- Quanto occorre investire? Da dove arrivano i soldi per gli investimenti?
- I ricavi permetteranno di coprire tutti i costi e di remunerare i capitali impiegati?
- Il rendimento del progetto è «giusto»: abbastanza da motivare gli investitori ma non eccessivo, trattandosi di un'opera pubblica?

## CARATTERISTICHE ESSENZIALI

- **Aggiornamento** del PEF già presentato nel 2019 e quindi comparabile
- Recepimento dei **vincoli di edificabilità** posti dal Comune e **revisione dei costi** di costruzione
- **Nuovi tempi di realizzazione:**
  - *4 anni di costruzione per il nuovo stadio*
  - *3 anni per la costruzione del comparto plurivalente*
- **Visione integrata** dell'intervento ma esposizione separata dei valori del comparto «Stadio» e «Polivalente»
- Orizzonte: **90 anni**
- Analisi a **valori reali**



Il polo comunitario

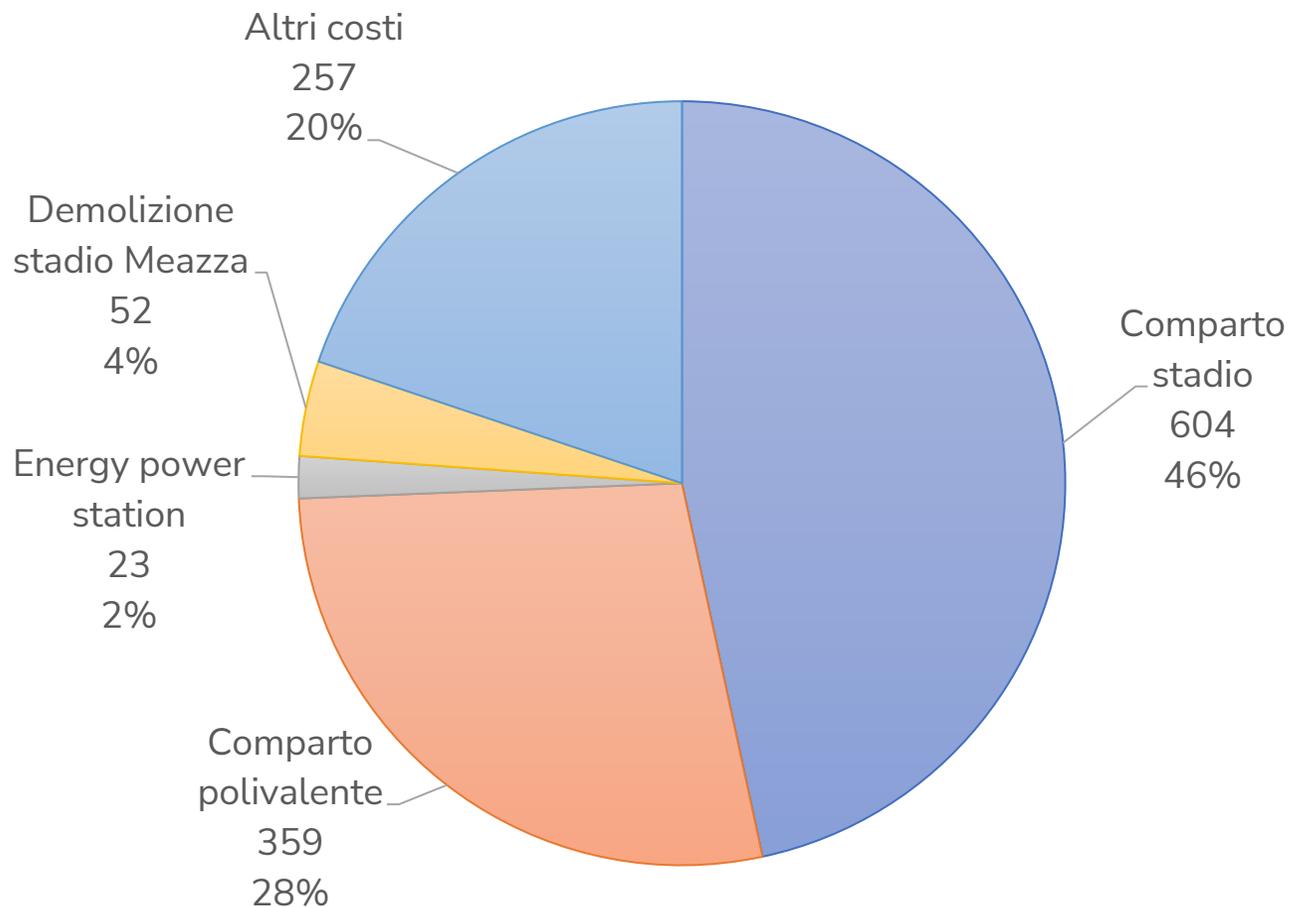
Il polo sportivo

La shared street

<b>Costo di costruzione ambito San Siro</b>		
<b>Comparto stadio</b>		603.501.752
<i>Opere di bonifica</i>	3.002.014	
<i>Strutture e impianti</i>	553.869.861	
<i>Opere di urbanizzazione</i>	46.629.877	
<b>Energy power station</b>		23.013.525
<b>Comparto polivalente</b>		359.030.757
<i>Opere di bonifica</i>	2.709.654	
<i>Strutture e impianti</i>	309.927.639	
<i>Opere di urbanizzazione</i>	46.393.464	
<b>Demolizione stadio Meazza</b>		52.070.085
<b>TOTALE COSTI COSTRUZIONE</b>		
<b>Altri costi</b>		235.570.246
<i>Rilievi e imprevisti</i>	68.813.391	
<i>Spese tecniche</i>	144.436.163	
<i>Altre spese</i>	22.320.691	
<b>ONERI COSTO DI COSTRUZIONE</b>		21.150.834
<b>TOTALE GENERALE</b>		1.294.337.199

Milioni di euro

**Costi di costruzione: 1,294 miliardi di euro**



Milioni di euro

## Oneri di urbanizzazione e contributo del costo di costruzione

Gli oneri di urbanizzazione, primaria e secondaria, dovuti al Comune sono 34.058.394 euro. Si è previsto di realizzare direttamente le opere di urbanizzazione.

Le opere di urbanizzazione previste costano (prezzario Regione Lombardia 2022) 93.023.342 euro.

**L'importo delle opere realizzate è dunque superiore agli oneri dovuti (è più del doppio).**

Gli oneri commisurati al costo di costruzione sono calcolati in 21.150.834 euro, valore che sarà ricalcolato a seguito del computo metrico definitivo. Il PEF tiene conto di questo onere.





<b>C TOTALE CONTRIBUTO DI COSTRUZIONE</b>	
Oneri d'Urbanizzazione Primaria	19.071.324 €
Oneri d'Urbanizzazione Secondaria	14.987.070 €
Oneri da Costo di Costruzione	21.150.834 €
	<b>55.209.228 €</b>

<b>C1 Oneri Urbanizzazione Primaria</b>	<b>SL (mq)</b>	<b>€/mq</b>	<b>Totale</b>
centro commerciale	68.000	193,97 €	13.189.960 €
intrattenimento	9.000	193,97 €	1.745.730 €
terziario (uffici)	21.321	193,97 €	4.135.634 €
centro congressi	4.000	convenzionato - €	- €
museo	2.700	convenzionato - €	- €
centro attività sportive	1.300	convenzionato - €	- €
	<b>106.321</b>		<b>19.071.324 €</b>

<b>C2 Oneri Urbanizzazione Secondaria</b>	<b>SL (mq)</b>	<b>€/mq</b>	<b>Totale</b>
centro commerciale	68.000	152,43 €	10.365.240 €
intrattenimento	9.000	152,43 €	1.371.870 €
terziario (uffici)	21.321	152,43 €	3.249.960 €
centro congressi	4.000	convenzionato - €	- €
museo	2.700	convenzionato - €	- €
centro attività sportive	1.300	convenzionato - €	- €
	<b>106.321</b>		<b>14.987.070 €</b>

<b>C1+C2 Totale Oneri Urbanizzazione</b>	<b>SL (mq)</b>	<b>€/mq</b>	<b>Totale</b>
centro commerciale	68.000	346,40 €	23.555.200 €
intrattenimento	9.000	346,40 €	3.117.600 €
terziario (uffici)	21.321	346,40 €	7.385.594 €
centro congressi	4.000	convenzionato - €	- €
museo	2.700	convenzionato - €	- €
centro attività sportive	1.300	convenzionato - €	- €
	<b>106.321</b>		<b>34.058.394 €</b>



## COSTI OPERATIVI

### Costi Operativi Stadio

Manutenzione Sicurezza e reception	11,9
Costi Non Match Day	8,6
Altri Costi Operativi	7,9
<b>Costi Operativi Stadio</b>	<b>28,4</b>

### Costi Operativi Multifunzionale RE

Spese Operative	0,2
Tassa di proprietà	4,6
Spese Aziendali	0,1
Costi di Gestione e manutenzione ordinaria	2,0
<b>Costi Operativi Multifunzionali</b>	<b>6,95</b>

**Totale Costi Operativi** **35,34**

Anno a regime

Milioni di euro

## MANUTENZIONE STRAORDINARIA

Per garantire la manutenzione straordinaria il PEF prevede un accantonamento di 9 milioni all'anno, con la previsione che siano spesi ogni dieci anni.

In questo modo la gestione potrà disporre di 90 milioni, oltre gli interessi maturati nel decennio per interventi di rinnovo e manutenzione straordinaria.

Il costo delle strutture e degli impianti, comprensivi delle spese tecniche, è di circa un miliardo: ogni dieci anni di disporrà di un fondo pari a circa il 10% del valore dei beni da sottoporre a manutenzione straordinaria.

Conto Economico  
**RICAVI STADIO** Anno a regime  
2032

**Ricavi Stadio MATCH DAY 8,5**

Parking 1,0

Merchandise/Novelties/Programs (Net) 5,5

Food & Beverage (net) 2,0

**Ricavi Stadio Commerciali 26,9**

Naming Rights 17,9

Other Stadium Partnerships 9,0

**Ricavi Stadio NON MATCH DAY 44,7**

Concerts (net) 3,4

Tour and museum 18,1

Visitor Attraction 12,0

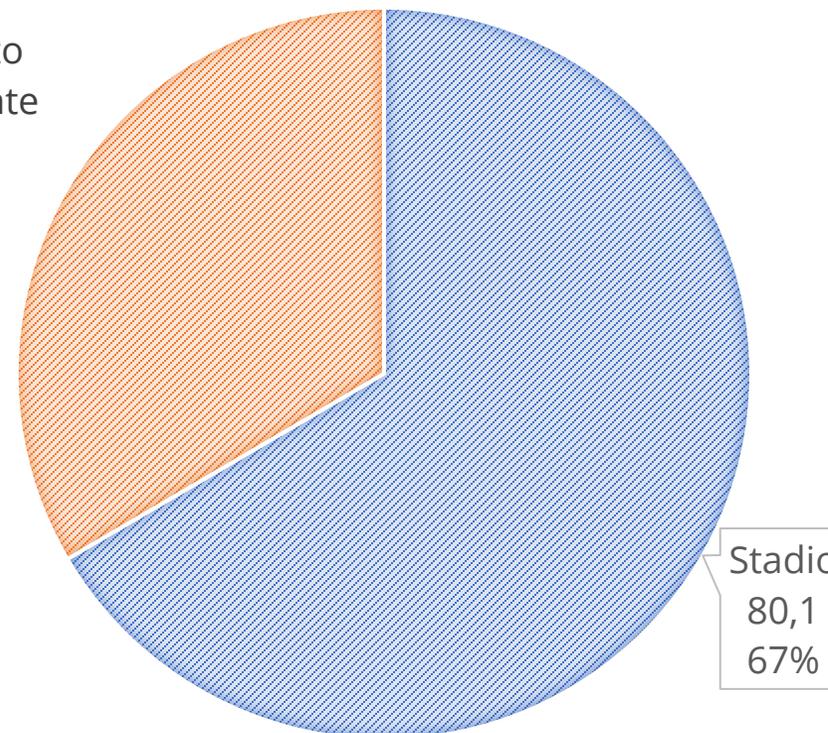
Corporate Events 6,4

Affinity Club (net) 1,6

Restaurants (net) 3,2

**Ricavi Stadio 80,1**

Comparto  
Plurivalente  
40  
33%

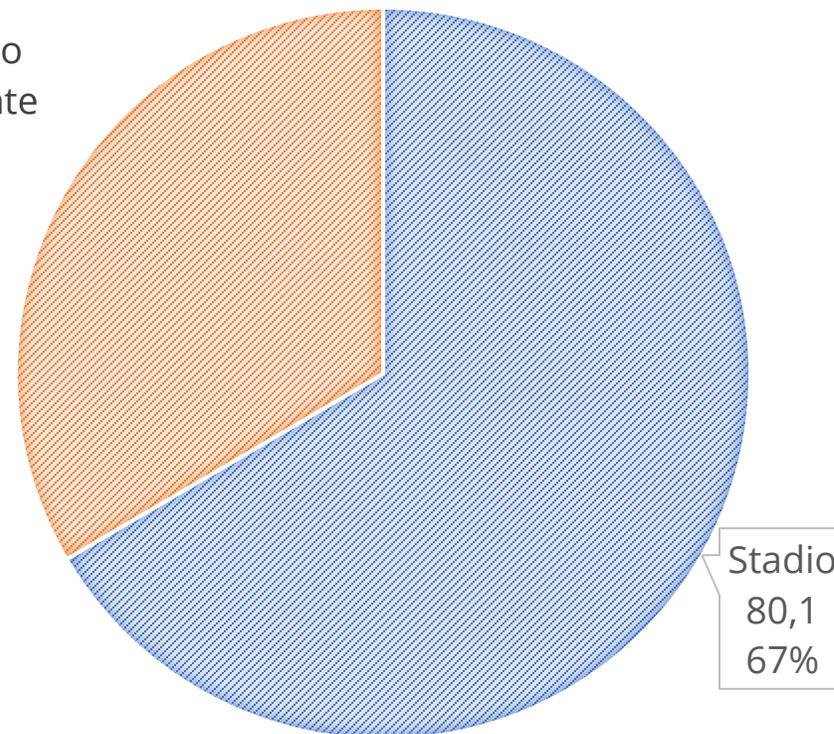


Milioni di euro

Conto Economico	Anno a regime
<b>RICAVI STADIO</b>	<b>2032</b>
Ricavi Stadio	80,1
Ricavi Multifunzionali	
Uffici	8,9
Distretto Sport & Entert (Commerciale)	23,2
Hotel Centro Congressi	0,6
Parcheggi Retail	6,9
Parcheggi Uffici	0,4
Ricavi Multifunzionali	40,0
<b>RICAVI CONSOLIDATI</b>	<b>120,1</b>

Milioni di euro

Comparto  
Plurivalente  
40  
33%



Milioni di euro

### SITUAZIONE ODIERNA

- Attualmente lo stadio è di proprietà del Comune, che lo ha acquistato nel 1935 e ne ha sempre pagato i costi di ampliamento e manutenzione straordinaria.
- I Club pagano un canone di concessione di 10 milioni l'anno. Il 53% viene pagato in soldi il rimanente 47% viene normalmente utilizzato per opere di manutenzione straordinaria effettuate direttamente dalle concessionarie.

### SITUAZIONE DI PROGETTO

- Il Progetto prevede che il nuovo stadio sia completamente finanziato dai Club, che ne pagheranno anche i costi di manutenzione straordinaria
- Il canone di concessione stimato nel PEF è di 2.200.000 euro, che saranno pagati al Comune dall'inizio della concessione.
- Questa stima si basa sulla perizia della Agenzia delle Entrate che è stata riproporzionata dopo la riduzione delle volumetrie edificabili. Questo valore sarà puntualmente definito al momento della stipula del contratto di concessione.

### IL TEMPO ...

Il PEF contiene valori che si riferiscono a momenti diversi nel tempo, anche molto lontani tra loro.

Non si possono sommare, perché avere dei soldi oggi è diverso che averli tra dieci anni!

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Anno Concessione	1	2	3	4	5	6
Investimenti Progetto Stadio	-30,57	-54,10	-257,70	-223,92	-172,81	-30,57
Investimenti Real Estate	-18,19	-19,21	-40,99	-30,44	-75,92	-24,19
Investimenti Consolidati	- 48,759	- 73,308	- 298,694	- 254,361	- 248,737	- 54,759
<b>Cf post Investimenti</b>	<b>- 50,959</b>	<b>- 75,516</b>	<b>- 300,929</b>	<b>- 256,677</b>	<b>- 225,393</b>	<b>- 4,019</b>
Interessi Pagati	- 0,3	- 1,8	- 5,3	- 13,9	- 21,9	- 2,8
Flussi da CF Inanziari	31,7	48,0	186,8	168,8	171,4	6,8
<b>Tot Flussi finanziari</b>	<b>31,455</b>	<b>46,192</b>	<b>181,452</b>	<b>154,932</b>	<b>149,559</b>	<b>32,819</b>
Aumento di capitale	19,5	29,3	119,5	101,7	99,5	2,5
<b>CF Annuale</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>23,661</b>	<b>50,719</b>
<b>CF Fine Anno</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>23,7</b>	<b>7,019</b>

### COME SI FA ...

Per confrontare somme di denaro riferite a diversi momenti occorre prima trasformarle tutte in «valore attuale», il valore che quella cifra futura ha oggi. Questa operazione dipende ovviamente dal tasso di interesse che viene richiesto per investire e prestare i capitali.

La matematica finanziaria ci permette di calcolare quanto il progetto sarà in grado di remunerare l'insieme dei capitali investiti: è il Tasso di Rendimento Interno (TIR o IRR in inglese).



### 7.5. IRR

Si evidenzia come l'investimento, in un orizzonte temporale di 90 anni, produca un **tasso interno di rendimento lordo incrementale (IRR) pari a 5,5%**

Il rendimento si va a comparare con un **costo medio ponderato del capitale (WACC) reale del 5,5%**. Tale WACC è quello desumibile dal PFTE già consegnato, stimato - lo ricordiamo - sulla base di parametri di mercato e selezionando una serie di riferimenti comparabili nell'ambito delle società quotate di riferimento. Tale valore è stato trasformato a valori "reale", depurandolo del tasso di inflazione stimato in allora e pari allo 0,9%.

Appare dunque evidente come **tale intervento consenta ai Promotori di garantire la sostenibilità economica del progetto e di garantire una corrispondenza tra ritorno stimato e costo del capitale**, seppure subordinatamente alle ipotesi formulate che dovranno essere via via verificate.



**DIBATTITO PUBBLICO**  
STADIO MILANO

**Grazie**