



# Piano industriale

2016-2019

# Concetto



**A**



**B**

# Sintesi



Il piano industriale definisce la strategia generale per la **messa in sostenibilità economica** delle Funivie di Oropa. Il piano è volto ad **aumentare il fatturato strutturale**, il più possibile svincolandolo da stagionalità e da casualità meteorologica. Tale incremento sarà utilizzato per **ridurre i debiti pregressi**, **finanziare gli investimenti** in infrastrutture e manutenzione e **investire nel marketing**, autosostenendo ulteriore crescita del fatturato.

I punti qualificanti sono: l'**armonizzazione e il completamento dell'offerta commerciale**, propria e con altri attori della Conca, nel **marchio OropaSport**; un piano strutturato di fundraising che contempri **accordi commerciali e sponsorizzazioni**; una sperimentazione di **crowdfunding civico** per il restauro della Cabinovia Monte Camino; l'utilizzo massivo di strumenti di **social marketing** per pubblicizzare l'offerta; adeguamento del sito e dei metodi di pagamento; puntare all'eventuale ingresso della Conca Oropa nel comprensorio GAL Montagne Biellesi per l'**accesso ai fondi e partecipazione ai bandi**.

Si intende il **2016 anno determinante** per attivare le prime azioni commerciali che, soggette ad un monitoraggio continuo, verranno messe **su scala negli anni successivi** con opportuno rollover del piano.

Il piano è sviluppato in una **ottica di sistema**, consolidando partnership con i diversi attori del territorio e della conca di Oropa attraverso l'**Ufficio Montagna** del Comune di Biella.

# Argomenti



## Stato di fatto

storico di Fondazione Funivie - accordo di programma 2010 - storico del bilancio ed indicatori chiave - dettaglio situazione debitoria

## Strategia

obiettivi generali - potenziamento controllo di gestione - rebranding OropaSport - ampliamento attività di contorno - progettazione europea e territoriale - nuovo accordo di programma

## Interventi strutturali 2016

razionalizzazione dei costi - potenziamento eventi - lancio social advertising - vendite di spazi pubblicitari - sponsorizzazioni e accordi commerciali - revisione speciale quinquennale

## Azioni complementari

campagna instagram #Oropasport - rifacimento del sito - iniziative di rete - crowdfunding civico per la cestovia - struttura organizzativa

## Quadro economico finanziario

note metodologiche - scenario base - analisi incrementale - risultati attesi 2016 - proiezioni quadriennali - fabbisogno per il rientro dai debiti



**Stato di fatto**

# Storia di Fondazione Funivie



La Fondazione Funivie di Oropa nasce il 18 marzo 2004 per volontà di quattro soci fondatori, tre persone giuridiche di diritto pubblico (Comune di Biella, Provincia di Biella, Camera di Commercio di Biella) ed una sola (Fondazione CRBiella) di diritto privato. Il nuovo ente nasce dalla volontà di chiudere le gestioni deficitarie precedenti, anche attraverso una forma giuridica capace di intercettare le opportunità derivanti dal finanziamento pubblico, per interventi di ristrutturazione e manutenzione straordinaria.

Il 18 marzo 2004 viene costituito il primo Consiglio di Amministrazione, che è presieduto da Lorenzo Colombino già Presidente uscente della SpA. Il nuovo ente ha di Fronte cinque problemi: 1) **il peso dei debiti ereditati dalle gestioni precedenti**; 2) **la revisione dei piani di bilancio**; 3) **il deficit strutturale**; 4) **la ristrutturazione dei siti a monte e a valle**; 4) **la manutenzione e l'efficienza degli impianti**.

Sul primo punto si impegnano i Fondatori, che garantiranno con loro fondi l'ammortamento del mutuo; il secondo argomento è di stretta competenza del CdA che, nei vari anni, si è cimentato alla ricerca del punto d'incontro tra efficienza ed efficacia. Il terzo tema si presenta con luci e ombre: per i primi anni i fondatori hanno provveduto al ripianamento delle perdite che però, da tre/quattro anni, non sono più riusciti a garantire - anche a causa di problematiche giurico-amministrative - ribaltandolo sulla Fondazione stessa.

Sulla quarta questione si era aperta un confronto serrato tra l'ente - presieduto da Enrico Cassetti - sostenuto dai Fondatori, e la Regione Piemonte che porta alla firma di un Protocollo d'intesa (7/3/2008) tra gli Enti Fondatori e la Regione stessa, che prelude ad un accordo di programma denominato "Impianti di risalita e valorizzazione della Conca di Oropa"(12/11/2010). Progetto che sarà siglato, dopo alterne vicende amministrative, sotto la presidenza di Giovanni d'Adamo e portato a compimento, soprattutto nei suoi risvolti finanziari, all'inizio del terzo mandato presieduto da Andrea Pollono.

Il 12 maggio 2012 veniva inaugurato il "parco Avventura": un servizio sportivo aggiunto, pensato e realizzato nell'ambito degli obiettivi di diversificazione dell'offerta che il CdA si era dato. La realizzazione era avvenuta grazie al sostegno economico determinante di "Fondazione CRBiella" e di "Banca Simetica".

L'impianto di risalita dal lago di Oropa alla Cima del Camino è stato interessato solo in parte da questi interventi e pertanto presenta oggi una serie di problematiche sulle quali il nuovo CdA, guidato da Andrea Pollono si ritrova particolarmente impegnato, insieme all'obiettivo di ottimizzazione della gestione ordinaria.

Tale problema è stato fin da subito affrontato dal CdA, trovando soluzioni in parte nell'ambito dell'accordo di programma del 2010 e in parte con fondi propri. Il tema degli interventi straordinari è questione di questi giorni. Il CdA ha lanciato una campagna pubblica di raccolta fondi per l'aggiornamento tecnologico della Cestovia; le prospettive sono buone sia per l'accoglienza del pubblico che per il forte sostegno del Comune di Biella: Questo progetto è prodromico al successivo investimento sull'aggiornamento tecnologico dell'impianto di risalita principale.

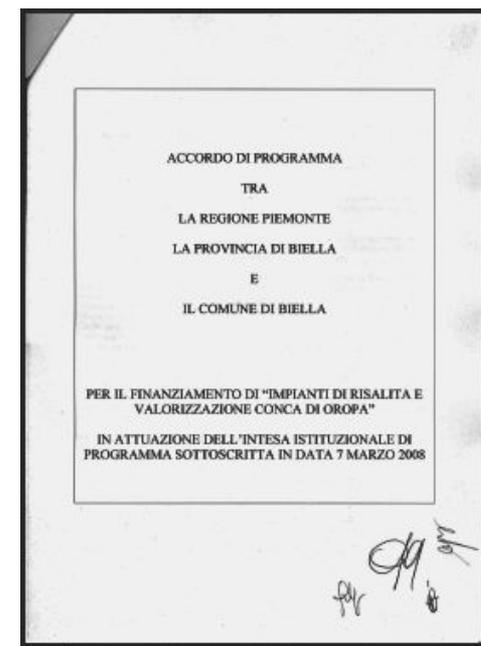
# L'accordo di programma 2010-2012



Il protocollo d'intesa (7/3/2008) e l'accordo di programma che ne è derivato (12/11/2010) prevedeva interventi di ristrutturazione e ammodernamento per 1.900.000 Euro complessivi, di cui € 900.000 garantiti dal territorio e 1.000.000 dalla Regione Piemonte, rimodulati successivamente a 1.639.094 investiti per l'Accordo di cui 1.488.833 coperti da Soci e Regione. L'investimento ha consentito di:

- Sostituire i quadri elettrici di azionamento funivia
- Ristrutturare i tetti e parte delle strutture della Stazione di Valle con abbattimento delle barriere architettoniche
- Ristrutturare i tetti e parte delle strutture della Stazione di Monte con abbattimento delle barriere architettoniche
- Ristrutturare il terrazzo panoramico di Oropa Sport con abbattimento delle barriere architettoniche fino al Rifugio Savoia
- Realizzare il Museo del Geosito ed una sala conferenze abbinata
- Acquistare un nuovo tappeto a nastro come impianto di risalita Baby
- Realizzare lavori di manutenzione straordinaria su impianto a fune
- Sostituire i quadri elettrici della Cabinovia del Monte Camino.

Al termine dei lavori l'impianto di risalita dal Santuario al lago del Mucrone aveva ritrovato la sua efficienza tecnica e la sua immagine strutturale, con un forte impatto sul suo rilancio nel contesto della offerta turistica del territorio.



# Stato patrimoniale 2012-2015



Stato patrimoniale	2012	2013	2014	2015
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0	0	0
B) immobilizzazioni	1.011.338	1.359.836	2.163.522	2.188.082
1) immobilizzazioni immateriali	43.682	41.536	40.890	38.744
valore lordo	707.517	705.371	704.725	702.579
ammortamenti	663.835	663.835	663.835	663.835
2) immobilizzazioni materiali	963.142	1.313.602	2.117.934	2.149.154
valore lordo	3.620.370	3.978.632	4.792.026	4.832.019
ammortamenti	2.647.009	2.654.811	2.663.873	2.672.646
svalutazioni	10.219	10.219	10.219	10.219
3) immobilizzazioni finanziarie (crediti esigibili oltre l'esercizio successivo)	4.514	4.698	4.698	184
C) attivo circolante	65.772	110.360	123.750	35.174
1) rimanenze	7.350	11.850	4.550	6.665
2) crediti (esigibili entro l'esercizio successivo)	48.022	52.177	113.302	7.229
3) attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	0	0	0
4) disponibilità liquide	10.400	46.333	5.898	21.280
D) ratei e risconti	3.511	7.373	5.124	7.782
Totale attivo (A+B+C+D)	1.080.621	1.477.569	2.292.396	2.231.038
A) patrimonio netto	-358.722	175.008	338.227	1.050.886
1) capitale	266.660	266.660	266.660	266.660
2-6) riserva di rivalutazione, legale, statutaria, azioni proprie in portafoglio	0	0	0	0
7) altre riserve, distintamente indicate	739.535	1.272.106	1.608.134	2.357.727
riserva straordinaria o facoltativa	1.235	1.237	1.234	1.234
varie altre riserve	738.300	1.270.869	1.606.900	2.356.493
8) utili (perdite) portati a nuovo	-1.332.62	-1.364.91	-1.363.75	-1.536.56
9) utile (perdita) dell'esercizio	-32.291	1.159	-172.809	-36.934
B) fondi per rischi e oneri	0	0	0	0
C) trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	58.266	70.089	83.770	97.400
D) debiti	1.358.799	1.219.112	1.851.501	1.071.606
1) esigibili entro l'esercizio successivo	493.862	440.449	1.160.193	301.183
2) esigibili oltre l'esercizio successivo	864.937	778.663	691.308	770.423
E) ratei e risconti	22.278	13.360	18.898	11.146
Totale passivo (A+B+C+D+E)	1.080.621	1.477.569	2.292.396	2.231.038
Conti d'ordine (Rischi assunti dall'impresa)	864.679	778.405	691.050	627.949

# Conto economico 2012-2015



Conto economico	2012	2013	2014	2015
(A) Valore della produzione	397.868	476.196	341.273	478.847
1) ricavi vendite	340.163	344.849	310.837	405.525
2-3) variazioni rimanenze	0	10.900	-4.800	3.985
5) altri ricavi e proventi	57.705	120.447	35.236	69.337
contributi in conto esercizio	26.391	111.735	23.790	55.380
altri	31.314	8.712	11.446	13.957
(B) Costi della produzione	416.448	461.547	506.053	503.949
6) materie prime, sussidiarie e consumo merci	20.176	25.926	36.151	30.000
7) per servizi	74.890	79.475	112.372	91.006
8) per godimento beni di terzi	2.359	2.339	1.137	74
9) per il personale	307.798	323.770	329.881	350.950
a) salari e stipendi	214.499	228.112	235.636	247.813
b) oneri sociali	76.566	77.946	78.460	85.339
c-d-e) TFR, tratt. quiescenza, altri costi	16.733	17.712	15.785	17.798
10) ammortamenti e svalutazioni	7.547	9.947	11.209	10.920
a) immobilizzazioni immateriali	2.146	2.146	2.146	2.146
b) immobilizzazioni materiali	5.401	7.801	9.063	8.774
11) variazioni delle rimanenze mat prime sussidiarie e consumo merci	-6.700	6.400	2.500	1.870
14) oneri diversi di gestione	10.378	13.690	12.803	19.129
(A-B) differenza tra valore e costi della produzione	-18.580	14.649	-164.780	-25.102
(C) Proventi e oneri finanziari	-5.329	-3.846	-6.502	-9.270
16) altri proventi finanziari	15	23	17	38
17) interessi e altri oneri finanziari	5.344	3.869	6.519	9.308
(D) Rettifiche di valore attività finanziarie	0	0	0	0
(E) Proventi e oneri straordinari	-1	165	401	1
20) proventi	0	165	401	1
21) oneri	1	0	0	0
(A-B+C+D+E) Risultato prima delle imposte	-23.910	10.968	-170.881	-34.371
22) imposte sul reddito dell'esercizio corrente, differite e anticipate	8.381	9.809	1.928	2.563
<b>UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>-32.291</b>	<b>1.159</b>	<b>-172.809</b>	<b>-36.934</b>

# Storico per indicatori chiave



Indicatori	2012	2013	2014	2015
Fatturato	340.163	344.849	310.837	405.525
+ Altri ricavi e variazione rimanenze (escluso contributo Enti Fondatori)	31.314	43.867	6.646	17.942
Valore della produzione (escluso contributo Enti Fondatori)	371.477	388.716	317.483	423.467
- Costi del personale	307.798	323.770	329.881	350.950
- Costi materie prime, servizi e godimento beni terzi	97.425	107.740	149.660	121.080
- Oneri diversi e variazione rimanenze materie prime	3.678	20.090	15.303	20.999
<b>Margine Operativo Lordo (escluso contributo Enti Fondatori)</b>	<b>-37.424</b>	<b>-62.885</b>	<b>-177.361</b>	<b>-69.562</b>
+ Contributi Enti Fondatori in conto esercizio	26.391	87.481	23.790	55.380
- Ammortamenti e svalutazioni	7.547	9.947	11.209	10.920
Margine Operativo Netto	-18.580	14.649	-164.780	-25.102
+ Proventi ed oneri finanziari, straordinari, rettifiche valore	-5.330	-3.681	-6.101	-9.269
- Imposte	8.381	9.809	1.928	2.563
Utile	-32.291	1.159	-172.809	-36.934
Investimenti Accordo di Programma 2010 (*)	387.892	498.464	709.125	
Erogazioni Enti Fondatori e Regione per AdP2010 (*)	118.975	403.199	235.710	675.865
(*) Nel 2011, 43.613 Euro investiti e 19.000 erogati per un valore totale di 1.639.094 Euro investiti per l'Accordo di cui 1.488.833 coperti da Enti Fondatori e Regione. Rimangono non coperti 150.261 Euro				
Debiti	1.358.799	1.219.112	1.851.501	1.071.606
- Impegni Enti Fondatori per mutuo (debiti antecedenti Fondazione)	864.679	778.405	691.050	627.949
-Impegni Enti Fondatori e Regione per AdP2010	253.972	303.541	711.949	36.084
<b>Debiti al netto degli impegni di Enti Fondatori e Regione</b>	<b>240.148</b>	<b>137.166</b>	<b>448.502</b>	<b>407.573</b>

## Note

L'impennata dei debiti nel 2014 avviene per la concomitanza delle seguenti

- 1) conclusione degli investimenti per ottemperare all'Accordo di Programma 2010 (di cui € 150.261 non sono coperti da Enti Fondatori e Regione)
- 2) contributo degli Enti Fondatori in conto esercizio ai minimi storici
- 3) fatturato ai minimi storici per avverse condizioni meteo



# Situazione debitoria al 31/12/15

Tipologia di debito	Totale debito	Pagamenti previsti 2016	Pagamenti anni successivi	Note
debiti verso fornitori	€ 236.875	€ 59.219	€ 177.656	negoiazione con i fornitori per rateizzazione in 4 anni
debito inps dilazionato	€ 65.719	€ 10.746	€ 54.973	rateizzazione in 6 anni
debito inps/erario	€ 66.328	€ 11.055	€ 55.273	
debito IRPEF	€ 21.808	€ 3.635	€ 18.173	
debito IVA	€ 21.393	€ 3.566	€ 17.828	
Altri debiti es. 1/5 stipendio trattenuto, ritenute professionisti, creditori diversi (tari tass occ demanio idrico)	€ 31.534	€ 7.884	€ 23.651	negoiazione e rateizzazione in 4 anni
<b>Totale senza interessi (*)</b>	<b>€ 443.657</b>	<b>€ 96.103</b>	<b>€ 347.554</b>	
Interessi	€ 22.183	€ 4.805	€ 17.378	Calcolati in media al 5% del debito
<b>Totale con interessi</b>	<b>€ 465.840</b>	<b>€ 100.908</b>	<b>€ 364.932</b>	

(\*) 36.084 Euro sono coperti dal residuo dell'accordo di programma 2010

## Note

L'attuale situazione debitoria e le previsioni di pagamento sono frutto di una negoziazione serrata tra il Presidente ed i fornitori avvenuta a fine 2015 che ha scongiurato il rischio di fallimento. Tale negoziazione ha previsto la rateizzazione dei debiti con i fornitori in 4 anni. I debiti con lo stato verranno invece rateizzati in 6 anni coerentemente con la normativa.

Strategia



# Obiettivi generali

## 1) Azzeramento del deficit

portare il Margine Operativo Lordo alla non negatività, al netto di contributi dei soci (NON generare debito). Si potrà realizzare sia ottimizzando il controllo di gestione (riduzione dei costi) che il marketing (aumento del fatturato). Tale obiettivo è completamente indirizzato dal piano industriale

## 2) Azzeramento del debito

Premesso che eventuali marginalità positive (punto sopra) saranno utilizzate per la riduzione, studiare con il territorio una soluzione per l'azzeramento del debito strutturale ereditato dalle gestioni precedenti compatibilmente alla legge di stabilità. Il piano industriale fornisce alcuni elementi che concorrono a tale soluzione.



# Consolidamento controllo di gestione

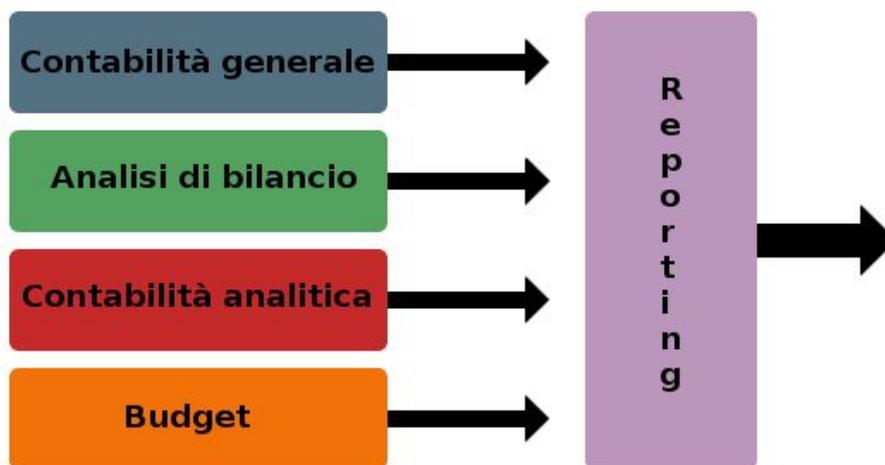


## Finalità

istituire procedure volte a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti affinché il CdA possa decidere ed attuare le opportune azioni correttive.

## Linee guida

- verifiche trimestrali di fatturato / costi ed analisi degli scostamenti
- dati raccolti puntualmente (es. nuovo gestionale paghe per il personale)
- roll-over annuale del piano industriale



# Rebranding OropaSport



## Offerta propria

- Funivia (Cestovia?)
- Parco Avventura
- Bike Park (prospettico)

## Offerta convenzionabile

- giardino botanico
- pernottamenti (es. santuario, rifugi)
- ristorazione (es. ristoranti limitrofi, rifugi)

**rebranding** = processo in base al quale un prodotto o un servizio sviluppato e distribuito con un nome, un marchio o sotto il nome di una ditta, viene reimpresso nel mercato sotto un altro nome o una diversa identità.

# Ampliamento attività di contorno



## Accordi Commerciali

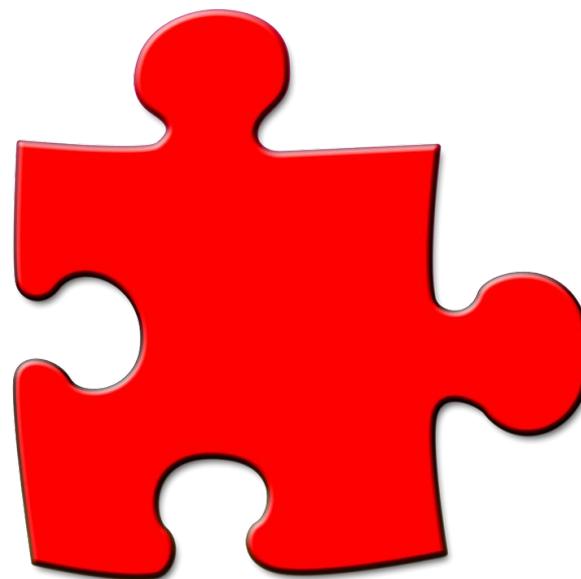
Cessione del marchio a partner commerciali che lo associano ai loro prodotti venduti

## Sponsorizzazioni istituzionali

Contributi su progetti di ampliamento dell'offerta commerciale

## Vendite di spazi pubblicitari

Cessione degli spazi per la visibilità degli sponsor





# Progettazione europea e territoriale

## Piano regionale turismo 2016-2018

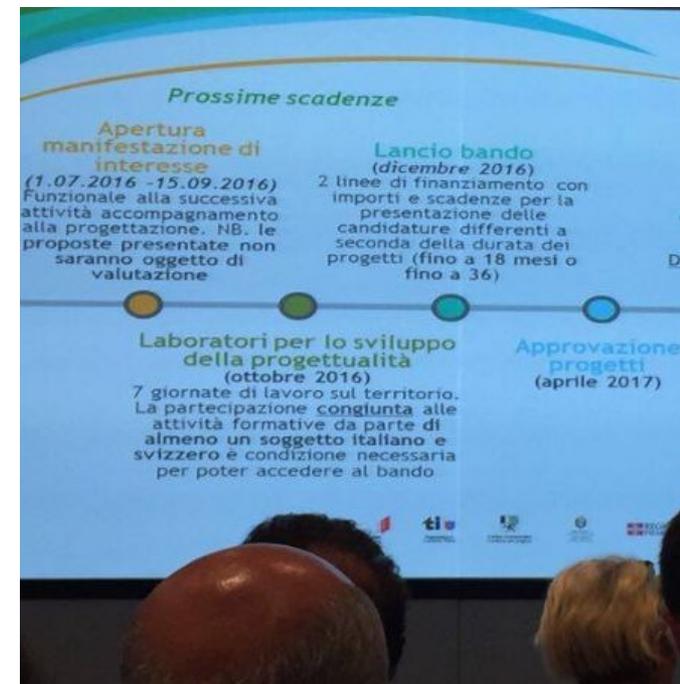
Tra gli obiettivi: potenziamento e qualificazione della dotazione strutturale ed infrastrutturale e dei servizi turistici locali; recupero del patrimonio edilizio; impianti turistico-ricreativi e ricettivi, impianti di risalita, piste da sci e per la pratica dello sci di fondo. Deliberato dalla regione, in attesa di approvazione della dotazione finanziaria.

## Ingresso in GAL

è in corso la trattativa di definizione nuovi confini territoriali area GAL presso Regione Piemonte. Se la negoziazione per la Conca di Oropa avrà successo i contributi sono previsti per anno successivo.

## Fondi europei

- POR FESR Asse V Patrimonio Unesco (Oropa inserita tra i Santuari Piemontesi)
- Interreg Italia-Svizzera programmazione 2014/2020 Asse 2 (Valorizzazione del patrimonio naturale e culturale e creazione di un'identità paesaggistica, culturale e sociale dell'area di cooperazione)



# Nuovo accordo di programma quadro



## Scadenze di legge

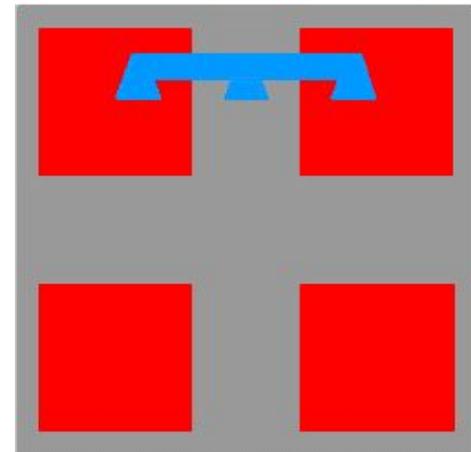
- 06/12/2020 scorrimento funi portanti (80.000 euro)
- 04/11/2021 sostituzione del cavo (400.000 euro)
- 27/01/2022 revisione fine vita tecnica (c.a. 1.800.000 euro)

## Strategia

Accorpate tutti i lavori al 2019 intercettando i fondi regionali 16-18 con un risparmio minimo di 300.000 euro

## Elementi per l'accordo

- revisione unificata 2019 (c.a. 2.000.000 euro)
- rifacimento della pista busancano con innevamento artificiale (c.a. 500.000 euro)



# Interventi strutturali 2016



# Razionalizzazione dei costi

## Personale

sono allo studio le seguenti soluzioni per ottenere risparmi:

- uscita di una risorsa attraverso la risoluzione consensuale del rapporto
- utilizzo della flessibilità multiperiodale CCNL
- razionalizzazione del personale stagionale e impiego di giovani in stage al contempo, sono in studio le seguenti opzioni per la bassa stagione:
- trasformazione dei contratti a tempo pieno in contratti part-time verticale
- reimpiego del personale a tempo indeterminato in altre strutture

## Affitto del bar

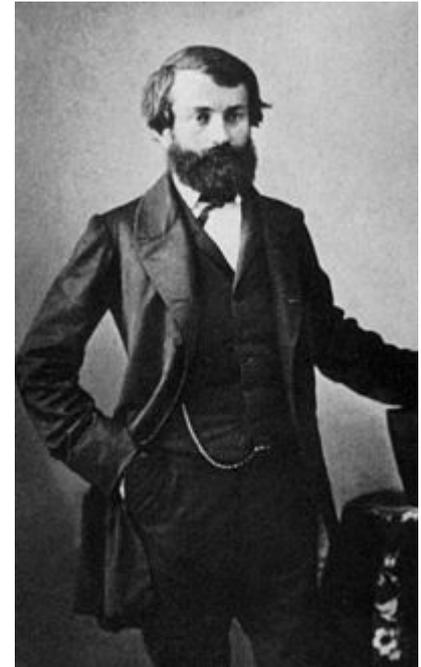
Storicamente i costi assommata di personale e materie prime superano il fatturato. Con la soluzione di affitto il problema di profittabilità sarà ribaltato sull'approccio imprenditoriale dell'affidatario.

## Servizi ed utenze

Ai risparmi 2016 per cambio di assicurazione e gestione del sito, si aggiungeranno quelli nel 2017 per cambio del fornitore di servizi di contabilità e paghe

## Altro

costi cessati per cestovia (elettricità, stagionali etc)



# Potenziamento eventi



## Contesto

Gli eventi sono un eccellente sistema di governare il fatturato. Richiedono un investimento pesante in organizzazione e pubblicizzazione ma hanno un ritorno economico ben misurabile dallo storico.

## Modello operativo

Si intende creare un gruppo di lavoro ad hoc per lo sviluppo degli eventi mirando a portarsi a circa 8 all'anno, coinvolgendo sia gruppi / organizzazioni territoriali (es. Mucrone Local, MontagnaBiellese, CAI, Bi Young, Pietro Micca, Alpini) che istituzioni (es. scuole)

## Budget

Per chi investe tempo saranno formulati incentivi o compensi economici (es. voucher) vincolati ai risultati di fatturato raggiunto (misurabile puntualmente).



# Lancio social advertising



## Modello operativo

Predisposizione di offerte commerciali da pubblicizzare sulla pagina facebook Funivie di Oropa.

Taratura per approssimazioni successive delle tipologie di offerta ed abbinamento ad acquisti on-line.

## Target

330.000 persone su FB in un raggio di 40Km da Biella, targettizzabile su fascia di età ed interessi, ampliabile anche su Novara, Vercelli, Alessandria, Torino e Milano al variare della tipologia di offerta.



# Vendita di spazi pubblicitari



## Modello operativo

- Opzione A: cessione ad agenzia specializzata (da esplicitare clienti/spazi esclusi); Svantaggio: la commissione è del 20-40%
- Opzione B: vendita diretta; Svantaggio: occorrono risorse umane per trovare e gestire i contratti con i potenziali sponsor (sono molti e c'è un ricambio frequente)

## Spazi disponibili

da censire quelli fisici con planimetria:

- monitor sale aspetto valle e monte Funivia
- 2 funivie serigrafabili
- pareti sala aspetto valle e monte Funivia (ci passano 36000 persone all'anno)
- piano imbarco, parapetti metallici, fosse vetture valle e monte Funivia
- cestelli Cabinovia (problemi legati alla resistenza al vento)
- esterni di 4 immobili
- parco avventura (striscioni)
- spazi sul sito (es. pagine delle webcam) in stagione bassa 100 utenti singoli al giorno, in stagione alta 2000 utenti singoli al giorno

NOTA: sponsorizzazioni ad hoc di eventi



# Sponsorizzazioni e accordi commerciali



## Accordi commerciali

Il partner utilizza il marchio Funivie per promuovere i propri prodotti sul mercato locale, devolvendo una piccola percentuale dell'incasso alla Fondazione. Il target sono i seguenti settori:

- agro-alimentare
- attrezzature sportive
- altro (es. prodotti bancari)

NOTA: funziona su aziende con mercato locale



## Sponsorizzazioni istituzionali

E' possibile farsi finanziare da partner istituzionali alcuni interventi migliorativi dell'offerta commerciale

# Revisione speciale quinquennale



## Nota sulle revisioni periodiche

la Funivia prevede una revisione speciale ogni 5 anni (2016, 2021), una revisione generale per fine vita tecnica (2021/2022) ed a seguire revisioni generali ogni 10 anni.

Inoltre vi sono spese per teste fuse funi traenti ogni 5 anni (2016), teste fuse portanti ogni 5 anni (2017), funi tenditrici ogni 5 anni (2017)

## Spese revisione speciale 2016

- Prove non distruttive su particolari meccanici
- Esami magnetoiduttivi su Funi
- Revisione Centraline Idrauliche Vetture
- Revisione Circuito Sicurezza
- Rifacimento 4 Teste Fuse Funivia



# Azioni complementari

# Campagna instagram #Oropasport

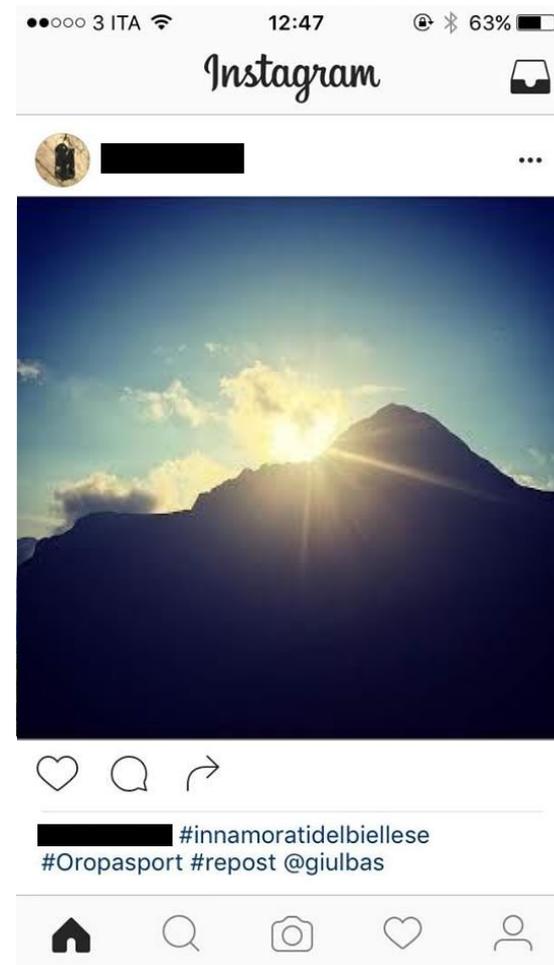


## Contesto

è in corso da Novembre 2014 la campagna #innamoratidelbiellese che prevede la narrazione del territorio su instagram da parte di residenti e turisti.

## Modello operativo

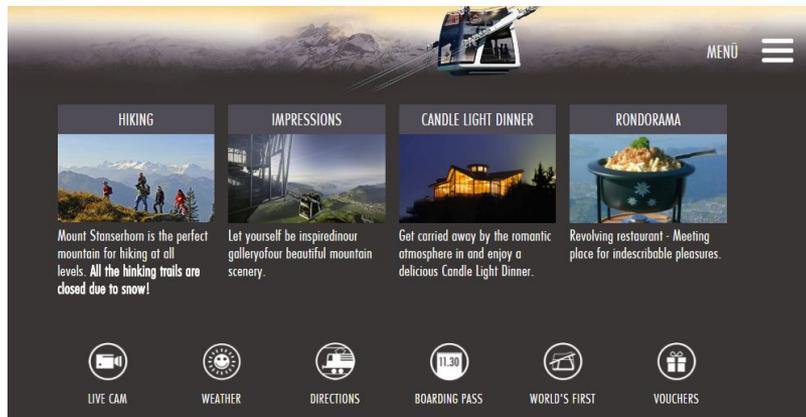
Ci si propone di lanciare l'hashtag #Oropasport (foto della conca di Oropa) da abbinare ad #innamoratidelbiellese attraverso un concorso con premi mensili (es. corse sulla funivia). Chi si iscrive al concorso vedrà le sue foto ripubblicate sulla pagina facebook di Funive di Oropa. I premi andranno a quelle più condivise.



# Rifacimento del sito



<http://www.courmayeur-montblanc.com/>



<http://www.stanserhorn.ch/en>

## Impostazione grafica

- da vedere casi da studio a sinistra

## Content management system

- responsive (si visualizza correttamente da qualsiasi dispositivo)

- facile da realizzare e mantenere con risorse interne

Nota: Wordpress è il candidato migliore

## Prenotazione e pagamento online

- deve essere possibile comperare biglietti / offerte online e prenotare eventi (es. valutare partnership con Banca)

# Iniziative di rete



## Obiettivo

Valorizzare la Fondazione Funivie come motore del turismo del biellese. Un primo esempio è riportato sotto, altri da censire e concordare con gli attori territoriali

## Progetto Tour Rifugi

Dedicato agli appassionati della montagna, verrà realizzato attraverso la stampa di un cartaceo con spazi dedicati ad ognuno dei 14 rifugi presenti sul territorio più uno spazio dedicato all'utilizzo della Funivia Oropa-Lago, che dovranno essere timbrati presso le rispettive utenze dai partecipanti al progetto. Ogni timbro darà diritto ad un buono consumazione ed A chi completerà la cartolina entro la data di scadenza verrà data la possibilità di partecipare ad un'estrazione di premi messi in palio dagli sponsor.

**TOUR DEI RIFUGI 2016**  
raggiungi i rifugi delle alpi biellesi  
e vinci...

Stacca la cartolina qui a fianco e portala con te nelle tue gite sulle Alpi Biellesi, ogni volta che raggiungerai un rifugio, falla timbrare dal gestore. Quando sarà completata conservala fino all'estrazione dei fantastici premi messi in palio dagli sponsor.

ELENCO PREMI CON RELATIVI FORNITORI

Rifugio Alfredo Rivetti Valle Cervo	Rifugio Lago della Vecchia Valle Cervo	Rifugio Madonna della Neve Valle Cervo
Locanda Galleria di Rosazza Valle Cervo	Rifugio Alpe Cavanna Valle Elvo	Rifugio Delfo e Agostino Coda Valle Elvo
Rifugio Alpe Pianetti Valle Elvo	Rifugio Mombarone Valle Elvo	Rifugio Monte Marca Valle Mosso - Oasi Zegna
Rifugio Piana del Ponte Valsessera - Oasi Zegna	Rifugio Monte Barone (alpe Ponasca) Valsessera	Rifugio Rosazza Valle Oropa
Rifugio Capanna Renata Valle Oropa	Rifugio Savoia Valle Oropa	Funivie di Oropa

<https://drive.google.com/open?id=0B8rQpMjDP08KQ0IHREZpaDg1ckVQOTBQNWFTM0podVpFZXdJ>

# Crowdfunding civico per la cestovia



## Obiettivo

Trattasi del primo progetto di raccolta fondi per il restauro di bene storico nel biellese. La cifra necessaria ammonta a circa 400.000 euro di cui 100.000 raccolti dai cittadini biellesi e 300.000 coperti dal Comune di Biella su raggiungimento di tale obiettivo.

## Costi di gestione

I costi sono pari a 5000 euro per spese di promozione, più quelli per il project management che possono variare dai 2500 euro agli 8750 euro per il pieno raggiungimento dell'obiettivo di raccolta. I costi sono coperti esclusivamente dalla vendita di cestelli dismessi a sponsor privati e non attingono alle donazioni raccolte, che saranno congelate in un conto dedicato fino all'eventuale utilizzo.

## Note

L'iniziativa ha per sua natura risultato incerto. L'eventuale impatto sul fatturato deriva dall'arricchimento dell'offerta commerciale Oropasport e sarà effettivo a conclusione dei lavori, prevista nel 2017 a fronte di successo della raccolta fondi. Per tale ragione il piano industriale contempla solo la gestione della campagna e la copertura dei costi.



#RESTAURIAMOLA  
**CESTOVIA**  
FUNIVIEOROPA.IT

# Struttura organizzativa



## Responsabilità chiare

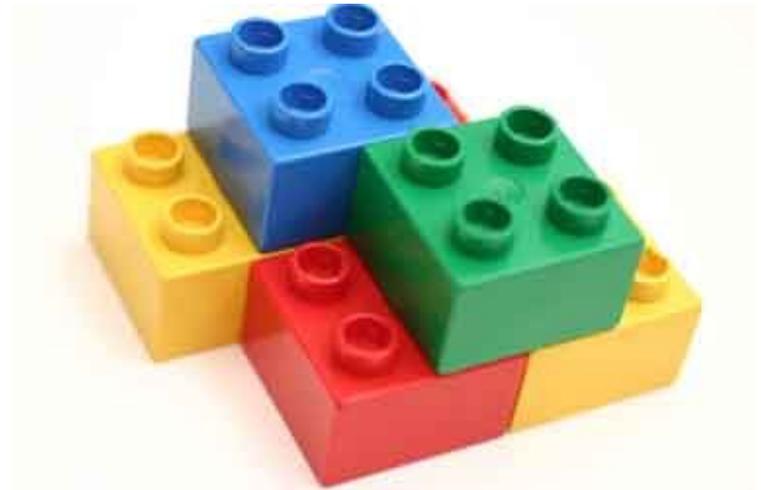
il CdA individua un responsabile per ogni linea di intervento 2016 ed ogni azione complementare

## Pianificazione operativa

i responsabili formulano obiettivi chiari, concreti e misurabili. Tengono aggiornato il CdA su tempi e modi

## Trasparenza e informazione

Il piano industriale e i successivi rollover saranno scaricabili dal sito in apposita sezione. Eventuali tabelle saranno rese disponibili OpenData.



# Quadro economico finanziario



# Note metodologiche

## Analisi di scenario

- Il presente quadro economico finanziario è calcolato predisponendo uno scenario base che contempla solo dati certi o medie degli anni 2013-2014-2015
- I fattori soggetti a casualità (es. meteo) e/o all'efficacia/efficienza dell'azione amministrativa (es. controllo di gestione, sviluppo commerciale) sono stimati incrementalmente rispetto allo scenario base in termini di impatto minimo e massimo su costi / ricavi.
- Lo scenario atteso è la media tra scenario migliore (massimi ricavi, minimi costi) e peggiore (minimi ricavi, massimi costi)
- I criteri di stima sono esplicitati anche con riferimento ai mesi di impatto sull'anno 2016 (alcuni interventi saranno attuati nella seconda metà dell'anno), al mantenimento (misure strutturali), azzeramento (misure una tantum) o crescita (programmazione commerciale) negli anni successivi. In caso di misure mutualmente esclusive esse sono pesate al 50%
- Le proiezioni 2016 sono presentate esplodendo ogni voce del conto economico. Per gli anni 2017-2018-2019 si sceglie come indicatore di buono (o cattivo) funzionamento dell'azienda il solo margine operativo lordo escludendo contributi degli Enti Fondatori.

## Calcolo del fabbisogno

- a partire dal margine operativo lordo atteso si stima il fabbisogno per il rientro del debito includendo anche la gestione straordinaria
- sono escluse dall'analisi le attività di progettazione europea e territoriale ed i relativi finanziamenti al momento non stimabili, anche prospetticamente all'ingresso della Conca di Oropa nel comprensorio GAL Montagne Biellesi ed alla messa in esercizio del piano regionale del turismo

# Lo scenario base



Contabilità analitica	2013	2014	2015	(*) Criterio per lo scenario base: solo stime ragionevolmente certe o medie degli anni precedenti. I fattori soggetti a casualità e/o all'efficacia degli interventi del piano industriale vengono stimati incrementalmente nell'ambito della sezione Analisi di scenario e aggiunti allo scenario base ottenendo così le proiezioni per il 2016 e gli anni successivi	scenario base 16-17-18
Fatturato - Biglietti Funivie (tolta IVA 10%)	€ 228.409	€ 205.535	€ 294.630	Media 2013-2015 meno 20K mancati introiti cabinovia	€ 222.858
Fatturato - Vendita Gadget (tolta IVA 22%)	€ 1.574	€ 6.951	€ 2.115	Media 2013-2015	€ 3.547
Fatturato - Entrate Parco avventura	€ 46.110	€ 39.153	€ 55.031	Stimato 19% del fatturato funivie	€ 42.343
Fatturato - Vendita Rottami	€ 10.519	€ 1.584	€ 0	Non conteggiato (vedere Analisi di scenario)	
Fatturato - Incassi Bar (tolta IVA 10%)	€ 41.605	€ 44.963	€ 51.298	Media 2013-2015	€ 45.956
Fatturato - Sponsorizzazioni	€ 15.850	€ 12.650	€ 2.450	Non conteggiato (vedere Analisi di scenario)	
Altri ricavi - affitti (es. Savoia)	€ 9.600	€ 10.804	€ 11.978	Allineato al 2015	€ 12.000
Altri ricavi - contributi Finpiemonte	€ 24.255	€ 0	€ 0	Non conteggiato (vedere Analisi di scenario)	
Altri ricavi monetari (es. interessi attivi)	-€ 196	€ 9	€ 13	Trascurabile	0
Ricavi non monetari - Sopravvenienze attive	€ 89	€ 633	€ 1.967	Non se ne prevedono	0
Ricavi non monetari - Variazione rimanenze	€ 10.900	-€ 4.800	€ 3.985	Media 2013-2015	€ 3.362
<b>Valore della produzione (escluso contributo Enti Fondatori)</b>	<b>€ 388.716</b>	<b>€ 317.483</b>	<b>€ 423.467</b>		<b>€ 330.065</b>
Costi personale	-€ 323.770	-€ 329.881	-€ 350.950	Media 2013-2015 meno risparmio per la chiusura della cabinovia (16K stagionali). Per ulteriori risparmi vedere Analisi di scenario	-€ 318.867
Costi manutenzione ordinaria	-€ 5.211	-€ 18.693	-€ 10.064	Media 2013-2015 meno risparmio strutturale per cabinovia (2,5)	-€ 8.823
Altri costi (materie prime, servizi e godimento beni terzi)	-€ 102.529	-€ 130.967	-€ 111.016	Media 2013-2015 meno risparmi per chiusura cabinovia (4,5K elettricità), assicurazioni (3,5K nuovo contratto) ed utenze (1,5K nuovo contratto).	-€ 105.337
Variazione materie prime	-€ 6.400	-€ 2.500	-€ 1.870	Non predicibili / trascurabili	0
Oneri diversi - Sopravvenienze passive	-€ 1	-€ 6	-€ 14.102	Non se ne prevedono	0
Oneri diversi - tributari indiretti	-€ 4.945	-€ 1.302	-€ 4.787	stime ragionevolmente certe	-3800
Oneri diversi - altri	-€ 8.744	-€ 11.495	-€ 240	Media 2013-2015	-€ 6.827
<b>Margine operativo lordo (escluso contributo Enti Fondatori)</b>	<b>-€ 62.885</b>	<b>-€ 177.361</b>	<b>-€ 69.562</b>		<b>-€ 113.588</b>
Contributi Enti Fondatori	€ 87.481	€ 23.790	€ 55.380	Non conteggiato (destinati ad abbattimento debito)	
Ammortamenti	-9.947	-11.209	-10.920	stime ragionevolmente certe	-11000
<b>Margine operativo netto</b>	<b>€ 14.649</b>	<b>-€ 164.780</b>	<b>-€ 25.102</b>		<b>-€ 124.588</b>
Oneri finanziari (+ proventi straordinari, rettifiche valore)	-€ 3.681	-€ 6.101	-€ 9.269	stime 2016 ragionevolmente certe	-5000
Imposte (Irap)	-€ 9.809	-€ 1.928	-€ 2.563	stime 2016 ragionevolmente certe	-6000
<b>Utile</b>	<b>€ 1.159</b>	<b>-€ 172.809</b>	<b>-€ 36.934</b>		<b>-€ 135.588</b>

# Analisi incrementale



Voce	Modalità di calcolo degli scenari	Caso peggiore (annuale)		Caso migliore (annuale)		Impatto 2016 (mesi utili)	Crescita anni successivi	Peso	Variazione Margine 2016		
		Var uscite	Var entrate	Var uscite	Var entrate				Atteso	Peggioro	Migliore
<b>Totali</b>		<b>-€ 4.850</b>	<b>-€ 23.175</b>	<b>-€ 41.200</b>	<b>€ 280.900</b>				<b>€ 94.231</b>	<b>-€ 24.054</b>	<b>€ 212.517</b>
Condizioni Meleo	Caso migliore: +50K entrate (equiparabile anno 2015 ottimo), caso peggiore -50K entrate (equiparabile anno 2014 orribile). Variazione dei costi pari al 8% della variazione di fatturato (es. più stagionali impiegati)	-€ 4.000	-€ 50.000	€ 4.000	€ 50.000	12	0%	1	€ 0	-€ 46.000	€ 46.000
Revisione speciale 2016	Esami Prove non distruttive su particolari meccanici Funivia, Esami magnetoiduttivi su Funi, Revisione Circuito Sicurezza, Rifacimento 4 Teste Fuse Funivia, Revisione Centrale Idrauliche Vetture, Materiali di consumo per manutenzione da parte del personale della Funivia Dai 25 ai 35K a seconda di imprevisti	€ 35.000	€ 0	€ 25.000	€ 0	12	-100%	1	-€ 30.000	-€ 35.000	-€ 25.000
Ritocchi tariffari	Aumento del biglietto da 11 a 12 Euro e sfrondamento radicale di tutte le convenzioni non necessarie. I riscontri sui primi mesi del 2016 suggeriscono una tendenza analiticità della domanda che permette di stimare nel caso migliore un aumento di fatturato di 22K e nel caso peggiore 0K		€ 0	€ 22.000		12	0%	1	€ 11.000	€ 0	€ 22.000
Contributi FinPiemonte in conto esercizio	Una tantum: 18K già incamerati nel 2016 relativi alla richiesta 2011-12		€ 18.000	€ 18.000		12	-100%	1	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000
	- 2012-13 ammessi al contributo, circa 30k da erogarsi nel 2016 - 2013-14 ammessi al contributo, circa 30K da ricevere nel 2017 - 2014-15 già richiesti, circa 30K da ricevere nel 2018 - 2015-16 da richiedere e ricevere nel 2019 si può stimare da un minimo di 20K ad un massimo di 30K annui		€ 20.000	€ 30.000		12	0%	1	€ 25.000	€ 20.000	€ 30.000
Gestione campagna di crowdfunding cestovia	Una tantum. Ricavi: caso migliore vendita di 10 cestelli a 3000 euro (si può migliorare ulteriormente se è possibile donazione a 3500); caso peggiore vendita di 3 cestelli. Costi 5000 Euro per spese di promozione più 2500 nel caso migliore (paradossalmente se la raccolta fallisce) e 8750 nel caso peggiore (la raccolta ha successo e si conferisce il pieno del compenso al project manager)	€ 13.750	€ 9.000	€ 7.500	€ 30.000	12	-100%	1	€ 8.875	-€ 4.750	€ 22.500
Vendita di spazi pubblicitari	Caso peggiore: 2500 euro pari al risultato 2015. Caso migliore: 15K pari al risultato 2013 NOTE: a) l'impatto sul 2016 è parziale (6 mesi su 12) b) in alcuni casi la sponsorizzazione potrebbe essere scambio merci (diminuisce le uscite anziché aumentare le entrate)		€ 2.500	€ 15.000		6	10%	1	€ 4.375	€ 1.250	€ 7.500
Contributi istituzionali (non Enti Fondatori)	Previsti su progetto. In essere già un accordo per 10K annui nel caso migliore si prevede di raddoppiare.		€ 10.000	€ 20.000		12	0%	1	€ 15.000	€ 10.000	€ 20.000
Ottimizzazione stagionali	Ottimizzazione sui contratti stagionali e uso di contratti meno onerosi e più flessibili. Caso migliore risparmio 20K; Caso peggiore risparmio 10K	-€ 10.000		-€ 20.000		12	0%	1	€ 15.000	€ 10.000	€ 20.000
Ottimizzazione personale interno	Mutualmente esclusiva con quella che segue (che è preferibile eticamente) quindi pesata al 50%. Caso "migliore": Risparmio di 40K sui costi del personale dipendente con aumento per il 30% dell'importo risparmiato in personale stagionale. Caso peggiore: nessun risultato NOTE: Nel 2016 impatto parziale (4 mesi su 12)	€ 0		-€ 28.000		4	0%	0,5	€ 2.333	€ 0	€ 4.667
Reimpiego del personale	Mutualmente esclusiva con quella sopra (questo caso è eticamente preferibile) quindi pesata al 50%. Caso migliore: 40K per outsourcing (es. impianti pubblici). Caso peggiore: nessun risultato. NOTE: Nel 2016 impatto parziale (4 mesi su 12).		€ 0	€ 40.000		4	0%	0,5	€ 3.333	€ 0	€ 6.667
Affitto del Bar	Caso migliore: una mancata entrata di 42K (fatturato del 2013 anno peggiore); Caso peggiore una mancata entrata di 51K (fatturato del 2015 anno migliore). In entrambi i casi una mancata uscita del 60% della mancata entrata, incidenza dei costi vivi escluso personale negli anni 2013-2015. NOTE: troppo alti, denotano una gestione non ottimale che è la ragione della cessione in affitto	-€ 30.600	-€ 51.000	-€ 25.200	-€ 42.000	4	0%	1	-€ 6.200	-€ 6.800	-€ 5.600
	in generale una mancata uscita di 20,5K (costo del personale). Caso peggiore: un affitto mensile di 500 Euro. Caso migliore: un affitto mensile di 1000 Euro. NOTE: Nel 2016 impatto parziale (4 mesi su 12).	-€ 20.500	€ 6.000	-€ 20.500	€ 12.000	4	0%	1	€ 9.833	€ 8.833	€ 10.833
Marketing OropaSport	L'intervento prevede il rifacimento del sito integrandolo con sistemi di prenotazione e pagamento online (costo stimato 5K) e la pubblicità via social dell'offerta commerciale (5K = circa 1 Milione di visualizzazioni area Novara, Vercelli, Torino, Milano). Caso peggiore: il fatturato generale copre i costi; Caso migliore il fatturato generato pari al triplo dei costi. Impatto parziale sul 2016 (6 mesi)	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 30.000	6	10%	1	€ 5.000	€ 0	€ 10.000
Accordi commerciali	L'accordo in essere con partner pilota permettono di stimare introiti nel caso peggiore per 1K; nel caso migliore per 5K. Impatto parziale sul 2016 (6 mesi)		€ 1.000	€ 5.000		6	10%	1	€ 1.500	€ 500	€ 2.500
Eventi	Nuovi eventi (partnership turistiche / culturali in essere) per aumentare la frequentazione da organizzare e pubblicizzare via Social. Se ne prevedono tre addizionali all'anno per un caso peggiore di 2,5K cadauno e nel migliore 10K cadauno; spese di promozione pari al 20%; Impatto parziale sul 2016 (6 mesi)	€ 1.500	€ 7.500	€ 6.000	€ 30.000	6	10%	1	€ 7.500	€ 3.000	€ 12.000

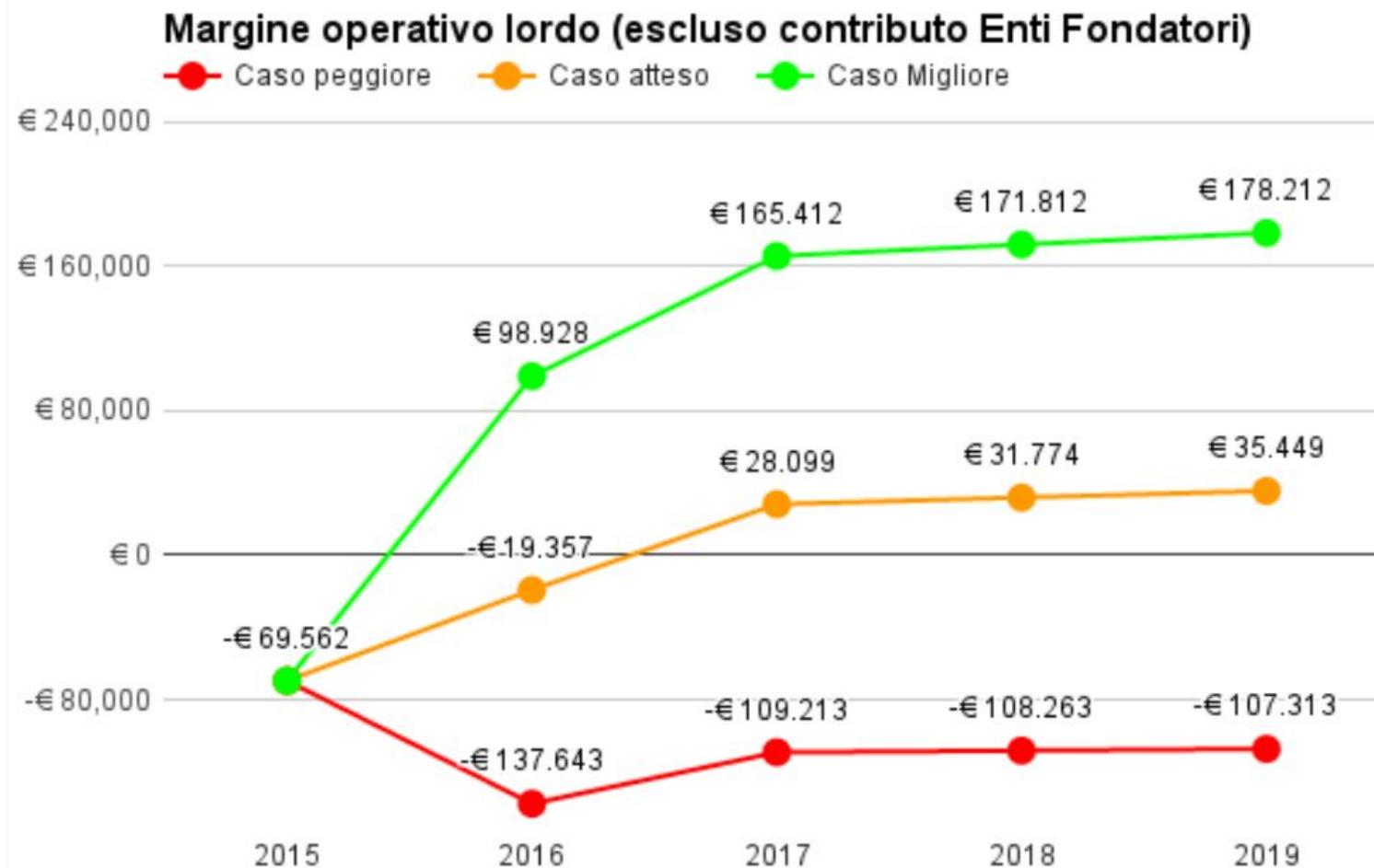
# Risultati attesi 2016



Voce	2013	2014	2015	caso peggiore	2016	caso migliore
Fatturato - Biglietti Funivie (tolta IVA 10%)	€ 228.409	€ 205.535	€ 294.630	€ 181.608	<b>€ 253.233</b>	€ 324.858
Fatturato - Gadget (tolta IVA 22%)	€ 1.574	€ 6.951	€ 2.115	€ 3.547	<b>€ 3.547</b>	€ 3.547
Fatturato - Entrate Parco avventura	€ 46.110	€ 39.153	€ 55.031	€ 39.256	<b>€ 46.024</b>	€ 52.793
Fatturato - Vendita Rottami e Memorabilia	€ 10.519	€ 1.584	€ 0	€ 9.000	<b>€ 19.500</b>	€ 30.000
Fatturato - Incassi Bar (tolta IVA 10%)	€ 41.605	€ 44.963	€ 51.298	€ 28.956	<b>€ 30.456</b>	€ 31.956
Altri ricavi - sponsorizzazioni e accordi commerciali	€ 15.850	€ 12.650	€ 2.450	€ 1.750	<b>€ 5.875</b>	€ 10.000
Altri ricavi - affitti (Savoia e Bar)	€ 9.600	€ 10.804	€ 11.978	€ 14.000	<b>€ 15.000</b>	€ 16.000
Altri ricavi - contributi in conto esercizio (es. Finpiemonte)	€ 24.255	€ 0	€ 0	€ 48.000	<b>€ 58.000</b>	€ 68.000
Altri ricavi (es outsourcing personale)	-€ 196	€ 9	€ 13	€ 0	<b>€ 3.333</b>	€ 6.667
Ricavi non monetari - Sopravvenienze attive	€ 89	€ 633	€ 1.967	0	<b>0</b>	0
Ricavi non monetari - Variazione rimanenze	€ 10.900	-€ 4.800	€ 3.985	€ 3.362	<b>€ 3.362</b>	€ 3.362
<b>Valore della produzione (escluso contributo Enti Fondatori)</b>	<b>€ 388.716</b>	<b>€ 317.483</b>	<b>€ 423.467</b>	<b>€ 329.478</b>	<b>€ 438.330</b>	<b>€ 547.182</b>
Costi personale	-€ 323.770	-€ 329.881	-€ 350.950	-€ 298.034	<b>-€ 294.700</b>	-€ 291.367
Costi manutenzione	-€ 5.211	-€ 18.693	-€ 10.064	-€ 43.823	<b>-€ 38.823</b>	-€ 33.823
Altri costi (materie prime, servizi e godimento beni terzi)	-€ 102.529	-€ 130.967	-€ 111.016	-€ 114.637	<b>-€ 113.537</b>	-€ 112.437
Variazione materie prime	-€ 6.400	-€ 2.500	-€ 1.870	0	<b>0</b>	0
Oneri diversi - Sopravvenienze passive	-€ 1	-€ 6	-€ 14.102	0	<b>0</b>	0
Oneri diversi - tributari indiretti	-€ 4.945	-€ 1.302	-€ 4.787	-3800	<b>-3800</b>	-3800
Oneri diversi - altri	-€ 8.744	-€ 11.495	-€ 240	-€ 6.827	<b>-€ 6.827</b>	-€ 6.827
<b>Costi (escluso ammortamenti e svalutazioni)</b>	<b>-€ 451.600</b>	<b>-€ 494.844</b>	<b>-€ 493.029</b>	<b>-€ 467.120</b>	<b>-€ 457.687</b>	<b>-€ 448.254</b>
<b>Margine operativo lordo (escluso contributo Enti Fondatori)</b>	<b>-€ 62.885</b>	<b>-€ 177.361</b>	<b>-€ 69.562</b>	<b>-€ 137.643</b>	<b>-€ 19.357</b>	<b>€ 98.928</b>



# Proiezioni quadriennali





# Fabbisogno per il rientro dai debiti

Indicatori	2016	2017	2018	2019	Totale
Debito da pagare nell'anno	€ 96.103	€ 96.310	€ 96.310	€ 96.310	<b>€ 385.034</b>
+ Oneri finanziari	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	<b>€ 20.000</b>
- Impegni da accordo di programma 2010	€ 36.084	€ 0	€ 0	€ 0	<b>€ 36.084</b>
- Margine Operativo Lordo Atteso (escluso contributo Enti Fondatori)	-€ 19.357	€ 28.099	€ 31.774	€ 35.449	<b>€ 75.965</b>
<b>Fabbisogno</b>	<b>€ 84.376</b>	<b>€ 73.211</b>	<b>€ 69.536</b>	<b>€ 65.861</b>	<b>€ 292.985</b>
Debito residuo (ipotesi di reperire tutto il fabbisogno)	€ 347.554	€ 251.244	€ 154.933	€ 58.623	

Occorrono circa 300.000 euro per azzerare il debito e permettere alle Funivie di Oropa di continuare ad esistere

**In conclusione**

# Devono continuare ad esistere ?



Il termine francese "**vintage**", di derivazione enologica, indica il vino d'annata, reso pregiato dall'invecchiamento.

Nell'accezione moderna viene utilizzato per indicare un **oggetto di culto, fuori produzione, appartenente ad un'altra epoca o generazione**. L'oggetto vintage si distingue dall'oggetto semplicemente "usato" perché la sua caratteristica principale non è l'essere già stato utilizzato in passato, ma l'aver acquisito nel tempo un **valore derivato dalla sua rarità e dalla sua irripetibilità**.



**le Funivie di Oropa sono la seconda stazione sciistica realizzata in Italia (1926)**