

## INTRODUZIONE AL METODO DEI CASI<sup>1</sup>

Il metodo dei casi rappresenta una modalità di approccio alla formazione aziendale e allo sviluppo delle competenze professionali, complementare rispetto alla lezione tradizionale.

La didattica tradizionale di matrice continentale vede idealmente nello studente un secchio vuoto dove il docente deve, nel tempo a disposizione, inserire conoscenza sperando che questa rimanga una volta terminato il periodo di studio della disciplina.

La metodologia dei casi proposta in questo testo invece pone il discente nella condizione “ideale” di secchio pieno di conoscenza da “attivare”. Compito del docente è quello di far in modo, attraverso lo sviluppo del caso, di far raggiungere e interpretare le problematiche affinché la conoscenza, approfondita anche sui testi, diventi competenza e possa permanere come bagaglio culturale complessivo del discente.

Il metodo dei casi proposto, individua un percorso metodologico utile per l’analisi di diverse realtà aziendali.

Lo studio e l’analisi dei casi comporta un necessario “team work” in cooperazione con altri pari (peer education).

### **1. Il metodo dei casi – l’approccio**

L’approccio che nel presente volume si vuole utilizzare è il seguente:

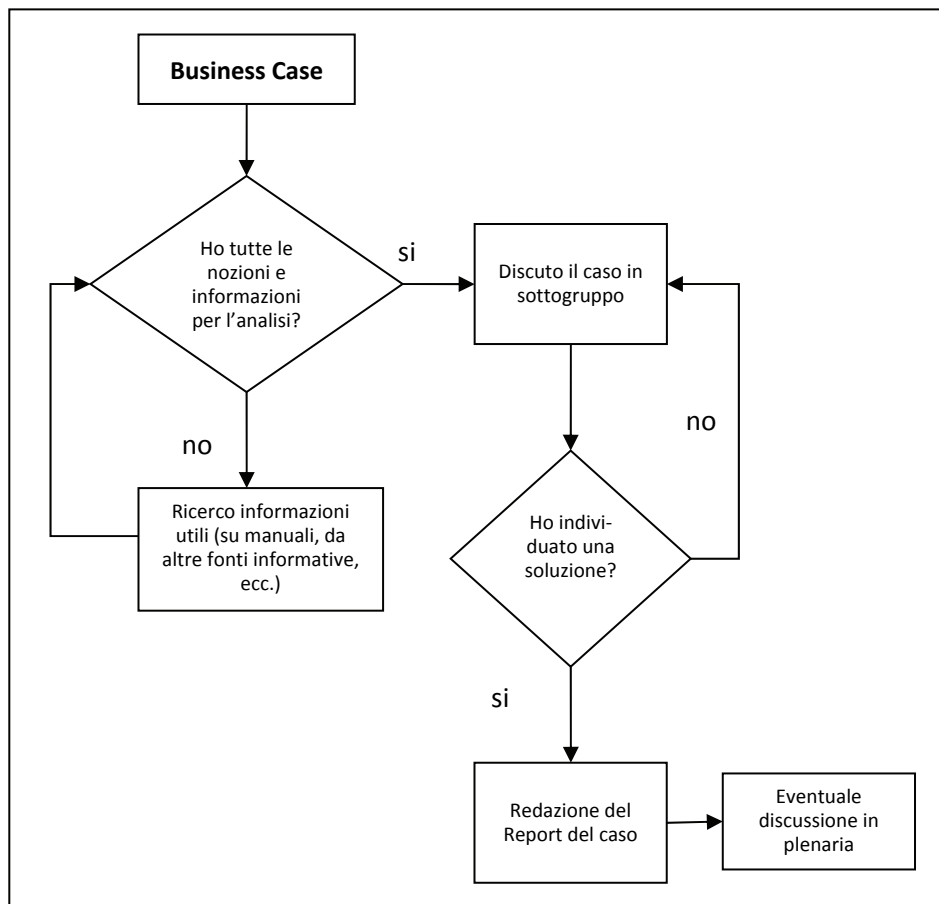
1. lettura ed analisi del Business Case;
2. approfondimento delle competenze richieste attraverso la consultazione dei manuali istituzionali e di altre fonti informative;
3. discussione in sottogruppo;

---

<sup>1</sup> Di Paolo Pietro Biancone.

4. sviluppo del caso attraverso la predisposizione del "Report" di analisi del caso;
5. eventuale confronto e discussione in plenaria.

Il processo logico è schematizzato nella tavola seguente.



I presupposti per un corretto sviluppo della metodologia di approccio alla attività manageriale tramite l'utilizzo di casi sono di seguito elencati.

1. Rispetto reciproco tra docente e studenti e tra gli studenti.
2. Gli studenti:
  - a) discutono i casi dopo una buona preparazione (studio del caso, lettura di testi e di altre fonti informative adeguate alla discussione);

- b) simulano un comportamento manageriale e sono disposti a prendere in considerazione diversi punti di vista;
- c) partecipano e ascoltano attivamente a tutta la discussione nei gruppi e in aula;
- d) contribuiscono con idee, analisi, ed esperienze personali;
- e) sviluppano commenti e reciproche critiche costruttive e dibattono i diversi punti di vista.

3. Il docente:

- a) presenta il caso e gli obiettivi formativi in esso contenuti;
- b) indica la traccia di discussione in gruppo che consente ai discenti di analizzare il caso;
- c) valuta l'operato dei discenti ed il raggiungimento dell'obiettivo formativo specifico;
- d) fornisce feedback sull'operato dei discenti;
- e) in caso di discussione in plenaria o in sottogruppi prepara il percorso di confronto, la domanda di apertura, i quesiti per la discussione e i commenti di chiusura; stimola la discussione studente-studente e incoraggia la partecipazione di tutti gli studenti.

## 2. Il Report di analisi del caso

L'analisi dei Business Case necessita, oltre che di alcune conoscenze di base acquisite sui testi e/o attraverso esperienze lavorative, di un approccio metodologico il quanto più possibile adeguato all'individuazione delle esigenze aziendali ed alla loro risoluzione attraverso scelte coerenti e fondate su presupposti documentabili.

La possibile "traccia" di discussione del caso, di seguito presentata, si propone di fornire una linea guida "universale" per affrontare diverse situazioni aziendali con complessità variabile.

La scheda è costituita da punti principali articolati in sottopunti. Attraverso una corretta e coerente costruzione, la soluzione del "problema aziendale" individuato rappresenta un naturale sviluppo degli elementi presi in considerazione.

In ogni caso è importante sottolineare che le problematiche aziendali generalmente non presentano una unica soluzione; l'obiettivo dei casi è quello di permettere l'analisi delle possibili conseguenze delle diverse soluzioni.

Tav. 1 – Traccia di svolgimento di un Business Case

<b>Report</b>
<p><b>Titolo del Caso</b></p> <p><b>Nome</b></p> <p><b>Data</b></p>
<p><b>Riassunto</b></p> <p>Un breve riassunto di quello che sta succedendo: chi sta agendo? Perché? Quale è stato il risultato? Utilizzare un formato descrittivo.</p>
<p><b>Il problema</b></p> <p>Una frase concisa (circa 10 parole). Deve contenere il soggetto che deve agire.</p>
<p><b>I soggetti</b></p> <p><i>A) Persone:</i></p> <p><u>Nome, titolo, età</u></p> <p>Numero di anni di esperienza, se rilevante</p> <p>Esperienza o influenza</p> <p>Fatti addizionali se rilevanti</p> <p>.....</p> <p><u>Nome, titolo, età</u></p> <p>Numero di anni di esperienza, se rilevante</p> <p>Esperienza o influenza</p> <p>Fatti addizionali se rilevanti</p>
<p><i>B) Istituzioni:</i></p> <p><u>Denominazione</u></p> <p>Influenza o effetti, se rilevanti</p> <p>Fatti addizionali</p> <p><u>Denominazione</u></p> <p>Influenza o effetti, se rilevanti</p> <p>Fatti addizionali</p>
<p><b>Eventi</b></p> <p>Nome o descrizione</p> <p>Influenza o effetti</p> <p>Fatti addizionali, se rilevanti</p>
<p><i>Cronologia</i></p> <p>Che cosa è successo – solo fatti ed eventi (non devono essere riportate valutazioni in questa sezione; invertire l'ordine cronologico; includere le date se possibile).</p> <p>Oggi.....</p> <p>Ieri.....</p>

<p>Dettaglio degli eventi.....</p> <p>L'anno scorso.....</p> <p><b>Elementi rilevanti</b></p> <p>Quali importanti aspetti della situazione in esame sono rilevanti ai fini della soluzione del problema? Quali fattori devono essere tenuti in considerazione per le diverse opzioni?</p> <p><u>Elemento principale 1</u></p> <p>Elemento secondario</p> <p>Elemento di dettaglio</p> <p><u>Elemento principale 2</u></p> <p>Elemento secondario</p> <p>Elemento di dettaglio</p> <p>.....</p> <p><b>Opzioni</b></p> <p>Elenco delle possibili azioni da intraprendere (devono essere valutate individualmente).</p> <p><u>Opzione Azione 1</u></p> <p>Vantaggi</p> <p>.....</p> <p>Svantaggi</p> <p>.....</p> <p><u>Opzione Azione 2</u></p> <p>Vantaggi</p> <p>.....</p> <p>Svantaggi</p> <p>.....</p> <p><b>Scelta raccomandata</b></p> <p>Deve essere indicato chiaramente il percorso prescelto (da una a tre frasi).</p> <p>Ragionamento e la logica</p> <p>.....</p> <p><b>Piano di azione per l'implementazione</b></p> <p>Indicare chiaramente e brevemente i passi successivi coinvolti per portare la scelta raccomandata a buon fine.</p> <p><u>Passaggio principale</u></p> <p>Parte rilevante di un passaggio principale</p> <p>Dettaglio</p> <p>Dettaglio</p> <p>Parte minore di un passaggio principale</p> <p><u>Secondo passaggio principale</u></p> <p>Parte rilevante di un passaggio principale</p> <p>Dettaglio</p>
---

### 3. Elementi utili per l'analisi e lo sviluppo del caso

Di seguito sono descritti i contenuti dei singoli punti.

#### 1) *Riassunto*

La funzione fondamentale del riassunto del caso è quella di andare a sintetizzare la realtà aziendale presentata, mettendo in evidenza gli aspetti rilevanti che poi risultano utili per lo sviluppo della soluzione; il riassunto non deve contenere valutazioni od interpretazioni degli eventi ma deve rispecchiare fedelmente quella che è la situazione che si presenta. Eventuali arricchimenti possono consistere nella contestualizzazione di elementi non emergenti direttamente dal caso, come l'ambiente generale o specifico ed eventuali caratterizzazioni del settore.

#### 2) *Il problema* (deve contenere anche il soggetto che deve agire)

Questa parte contiene sicuramente uno degli aspetti più difficili nello sviluppo corretto del caso. Così come in realtà aziendali concrete (e non solo simulate) l'aspetto complesso è comprendere e individuare il "vero problema" che poi sarà oggetto di soluzione da parte del soggetto che deve gestire prendendo decisioni.

Con l'individuazione del problema si identifica un percorso naturale di svolgimento del caso che prevede un elevato grado di coerenza.

La definizione del problema non deve essere fatta di impulso, magari tentando di interpretare la finalità del caso (e quindi operando erroneamente facendosi troppo influenzare dalla situazione per come viene presentata e descritta dagli attori in un contesto aziendale) ma dopo un'approfondita discussione tra i partecipanti al gruppo.

Ad esempio, un caso dove viene presentata una azienda con struttura di costi fissi significativi, il problema potrebbe essere legato alla tipologia di business e mercato in cui operare piuttosto che alla flessibilità della produzione.

#### 3) *I soggetti*

L'individuazione degli attori e delle loro responsabilità consente la rappresentazione delle diverse funzioni aziendali e dei diversi ruoli assegnati ai soggetti. La caratterizzazione della squadra di governo aziendale mette in luce le competenze e la propensione del management a prendere decisioni di un certo tipo.

All'interno del paragrafo "soggetti" sono ricomprese anche le istituzioni (società, enti, ecc.) coinvolte nel Business Case. Lo studio delle loro caratteristiche, della struttura e della loro storia può essere determinante nell'individuazione delle possibili soluzioni.

#### 4) *Eventi*

Gli eventi condizionano la gestione delle aziende in quanto determinano dei momenti di discontinuità rispetto al normale svolgimento delle attività. Identificare ed analizzare i momenti principali consente di contestualizzare le decisioni aziendali prese nel corso del tempo.

#### 5) *Elementi rilevanti*

Per quanto riguarda la definizione degli elementi principali è necessario fare una selezione tra le tante informazioni presenti e quelle che poi risultano utili per prendere delle decisioni. Anche in questo caso l'ordine di elencazione deve essere coerente con lo sviluppo del caso. Se tra gli elementi importanti vi sono ad esempio strutture di costi, nuovi investimenti o il lancio di un nuovo prodotto, deve essere indicato per primo quello/i che consente di completare con efficacia il ragionamento logico relativo alla soluzione. È da ricordare che il management non è una "scienza esatta" dove vi è un'unica soluzione corretta ma esistono diverse soluzioni possibili compatibili con lo scenario di riferimento. Il buon manager, attraverso una metodologia corretta, si propone di individuare e proporre la soluzione migliore che consentirà all'azienda di perpetuare la sua funzione strumentale di produzione di beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni umani.

#### 6) *Opzioni*

Il paragrafo "opzioni" contiene l'elenco delle possibili azioni da intraprendere sottolineandone individualmente i vantaggi e gli svantaggi. Al fine di operare un percorso di scelta corretta è necessario individuare più opzioni ed analizzare con il dovuto approfondimento gli elementi positivi e negativi avendo cura di non "affezionarsi" ad una soluzione di impulso ma rendendo oggettivo il processo di scelta.

#### 7) *Scelta raccomandata*

La scelta raccomandata rappresenta la "soluzione" al caso, dove devono essere esplicitate con chiarezza le motivazioni che accompagnano la decisione. Ovviamente per coerenza, la scelta raccomandata è la prima tra le opzioni precedentemente indicate.

#### 8) *Piano d'azione*

L'ultima fase dello sviluppo del Business Case è la più articolata e complessa.

Essa individua tutti i passi per implementare la decisione ed è volta alla completa risoluzione del problema. È importante rilevare che il piano d'azione deve essere concreto, sostenibile con le risorse attuali o potenziali dell'azienda e deve essere corredato da una valutazione dei rischi che consenta di identificare gli eventuali fattori critici.

Un piano d'azione contiene una articolazione in fasi e un dettaglio dei singoli passi rilevanti.



I CASI



## 1. FERMI<sup>1</sup>

**Sommario:** 1. L'Istituto e la sua storia. – 2. Strumenti e relazioni. – 3. La definizione della mappa degli *stakeholder*.

### 1. L'Istituto e la sua storia

L'Istituto Superiore "E. Fermi" nel 1961 comincia la sua storia come distacco dell'ITIS del Capoluogo della Provincia. Dopo 5 anni diviene autonomo col nome di "Enrico Fermi" e dopo pochi anni viene edificata l'attuale sede, con 20.000 m<sup>2</sup> di aule, laboratori e palestre. Oggi l'Istituto ha circa 1.500 studenti, 150 docenti e occupa 40 persone tra: Collaboratori Scolastici, Assistenti Amministrative (degli Uffici di Segreteria), Assistenti Tecnici (addetti alla manutenzione dei laboratori) e un D.S.G.A., ossia il "Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi" (tutte queste figure compongono il cosiddetto "personale ATA").

L'Istituto sta vivendo un periodo di trend evolutivo di crescita negli ultimi 5 anni, grazie anche alla rivalutazione sociale che gli Istituti Tecnici della Riforma e il nuovo Liceo Scientifico delle Scienze Applicate stanno avendo sul territorio nazionale. Aziende del territorio, Enti locali, Associazioni provinciali, ma anche le altre scuole e le famiglie hanno forti attese nei confronti dell'Istituto, che rappresenta sul territorio, un punto di riferimento sicuro per la formazione di Tecnici altamente qualificati sempre più richiesti dal mercato del lavoro.

La sede dell'Istituto è decentrata rispetto alla città ed è collegata al centro ed alla stazione ferroviaria grazie ad una "stazione passante" per gli autobus. Gli allievi dell'Istituto provengono da comuni sparsi su tutto il territorio, sia provinciale sia extraprovinciale, e nella grande maggioranza dei casi, per raggiungere la sede scolastica, utilizzano il servizio di trasporto pubblico (autobus o treno).

---

<sup>1</sup> Di Maurizio Cisi.

La provincia in cui ha sede l'Istituto si contraddistingue per un elevato tasso di stranieri residenti: nel 2011 erano circa 40.000 le persone immigrate, principalmente provenienti da Nord Africa ed Est Europeo e rappresentano il 10% della popolazione, un valore che colloca la Provincia ai vertici della classifica nazionale per incidenza di stranieri residenti.

## 2. Strumenti e relazioni

La scuola è molto attenta agli iscritti e agli ex-allievi, ai loro bisogni e alle loro aspettative. Infatti, la Dirigente Scolastica Marta Bruni, che opera in questa scuola dal 2009, ha iniziato già da due anni la periodica rilevazione del grado di soddisfazione con questionari di *Customer Satisfaction*.

Nei confronti dei potenziali alunni, oltre agli incontri di orientamento che precedono l'iscrizione, sono organizzati alcuni momenti di benvenuto.

È da sempre molto alto il tasso di frequenza dei genitori ai colloqui con i docenti, sia settimanali, che quadrimestrali. L'Istituto, per meglio cogliere le attese delle famiglie, ha attivato pertanto una serie di incontri mirati a singole problematiche e a specifiche offerte formative. Negli ultimi anni, le famiglie finanziano la mensa scolastica ed alcuni progetti specifici, tra i quali il "patentino", in concomitanza al progetto di "sicurezza stradale", corsi di alfabetizzazione cinematografica e percorsi musicali.

Non tutto però è così rosa: già da parecchi anni, nella Scuola Secondaria di Secondo Grado, le famiglie hanno rinunciato alla partecipazione in massa ai momenti ufficiali quali i Consigli di Classe e quelli di Istituto.

L'Istituto Superiore "E. Fermi" sa che il personale della scuola è il suo "vero" capitale e crede che ogni obiettivo sia raggiungibile solo se lo si vuol raggiungere tutti insieme: il Dirigente, i docenti (teorici e "ITP", ossia gli "Insegnanti Tecnico Pratici" sempre in compresenza coi primi nelle attività di laboratorio) e il personale ATA. La formazione del personale è il Progetto su cui l'Istituto investe la maggior quantità di risorse economiche.

Sono molto alte le aspettative nei confronti della scuola anche da parte di tutti gli Enti locali. Negli ultimi due anni si è riscontrato un interesse sempre crescente ed una grande volontà di collaborazione rispetto alle ristrutturazioni di aule e laboratori. Lo Stato annualmente garantisce dei finanziamenti alla scuola, che però sono caratterizzati dal vincolo di destinazione, per cui la scuola deve utilizzarli per la realizzazione di progetti specifici.

I due quotidiani e le due televisioni locali sono sempre molto attenti al

mondo della scuola anche perché lo è certamente la collettività, coscienti che sulla qualità dell'istruzione si gioca il futuro dei propri figli e del Paese. Inoltre, sono sempre presenti e disposti al dialogo e alla collaborazione, le Associazioni industriali, le Associazioni di categoria, il Collegio dei Periti Industriali. Essi Svolgono un ruolo fondamentale sull'orientamento dei ragazzi in uscita attraverso incontri e conferenze su tematiche specifiche.

L'Università del Capoluogo della Provincia, le scuole del territorio, gli istituti di Formazione professionale, sono i maggiori riferimenti rispetto ai Progetti Internazionali e di Formazione. Sono già attive alcune reti sia con Università, che con altri Istituti. Secondo il Dirigente Marta Bruni, infatti: *«Bisogna partecipare tutti assieme alla costruzione di una “Comunità di apprendimento” su cui spendere ognuno le competenze specifiche per il bene comune»*.

Con gli Istituti di formazione Professionale sono in corso alcuni Progetti per la formazione Post-Diploma che arricchisce l'offerta per gli studenti in uscita. Inoltre, la Facoltà di Chimica ha messo a disposizione della scuola due laboratori e le attrezzature per svolgere le attività scientifiche.

Le Imprese e le aziende del territorio sono, ovviamente, i più diretti interlocutori della scuola, in quanto rappresentano i soggetti che assorbono circa il 50% dei diplomati della scuola. Infatti il Presidente dell'associazione imprenditoriale della zona ha dichiarato: *«L'istruzione Tecnica è un'opportunità per i giovani e costituisce una necessità per il Paese. Solo grazie ad una quotidiana ricerca di completa sinergia tra la scuola e le aziende del territorio si può riuscire a fare dei ragazzi il motore futuro per l'economia»*.

In una società come quella attuale, in cui la tutela dell'ambiente è fondamentale, la scuola ha deciso di avviare un progetto di pulizia del territorio in collaborazione con la Legambiente.

### **3. La definizione della mappa degli *stakeholder***

Partendo dallo stimolo teorico ricevuto da un docente del Corso di aggiornamento professionale che ha frequentato, la dirigente scolastica ha ora un nuovo progetto: la mappatura degli *stakeholder* della scuola. Definendo chiaramente i soggetti che possono definirsi “portatori d'interesse” e ponendosi nell'ottica di comprendere le singole legittime aspettative di tali soggetti nei confronti della scuola, la Prof.ssa Bruni è convinta che l'attività didattica ed extradidattica dell'Istituto possa essere meglio indirizzata, e che, in definitiva, si possa realizzare appieno il ruolo ad essa attribuito.

Decide così di realizzare un gruppo di lavoro finalizzato all'obiettivo. A questo gruppo, formato da sei persone, di cui quattro docenti e due amministrativi partecipano volontariamente persone che sono interessate, e che dunque sono motivate.

Ovviamente le posizioni sono differenti. La responsabile amministrativa sostiene che il soggetto principale che ripone attese nell'operato della scuola siano lo Stato – giacché finanziatore primario dell'attività dell'Istituto – e la Provincia, proprietaria degli immobili nei quali si realizza l'attività e a cui spetta la manutenzione degli stessi.

Secondo il Prof. Caudana, il Collegio Docenti, invece, ha il ruolo primario: sono i lavoratori interni alla scuola che coordinando le proprie attività professionalmente operano per un servizio educativo di qualità.

Il Prof. Guralli, dal canto suo, però, sostiene un approccio basato sulla teoria: in particolare, sostiene che sulla base della teoria di Mitchell (noto studioso della cosiddetta *stakeholder theory*), si possono distinguere con riferimento ad ogni organizzazione diverse categorie di portatori di interesse più o meno importanti. Secondo Mitchell si possono individuare i criteri per stabilire il peso relativo delle istanze provenienti dai diversi *stakeholder* sulla base di tre diversi attributi, che declinati nel contesto scolastico sono così individuabili:

- la legittimità delle richieste, in virtù dell'esistenza di un nesso diretto tra attività della scuola e costi-benefici riportati dagli *stakeholder*;
- il potere dello *stakeholder* di influenzare la scuola; tale potere è da intendersi come la capacità di negoziare con la scuola per ottenere condizioni a proprio favore;
- l'urgenza della pretesa dello *stakeholder* sulla scuola, in considerazione delle situazioni contingenti.

Secondo il Prof. Guralli, alle diverse combinazioni dei tre attributi potrebbero derivare alcune classi di soggetti portatori di interessi.

Alla Dirigente scolastica piace questa impostazione, ma ritiene allo stesso tempo che non sia così semplice ...

## 2. QUESTIONE DI LINGUA O DI FONDAMENTALI? <sup>1</sup>

**Sommario:** 1. Il dott. Saad. – 2. Il territorio di riferimento. – 3. Il MKT e le sue idee. – 4. La finanza islamica ... un approccio diverso. – 5. Fare o non fare?

### 1. Il dott. Saad

Saad, neo laureato in economia, viene assunto come addetto crediti nella filiale della banca di credito cooperativo di una città del Nord-Ovest.

Saad è nato e vissuto in Egitto per 18 anni, si è trasferito in Italia per studiare Economia, seguendo le orme dei due fratelli che lavorano con soddisfazione come tecnici del settore delle costruzioni.

Saad è madrelingua arabo e conosce molto bene oltre all'italiano anche il francese.

È stato assunto dalla banca di credito cooperativo perché nelle strategie di sviluppo del territorio, la direzione generale ha pensato che per attrarre la clientela straniera in Italia è opportuno avere nel proprio organico personale in grado di parlare correntemente la stessa lingua.

### 2. Il territorio di riferimento

La banca di credito cooperativo opera nella regione con 35 filiali che raccolgono risparmi ed erogano finanziamenti alle imprese e alle famiglie. Una parte significativa delle filiali opera in zone che storicamente sono abitate da immigrati, prima provenienti da altre regioni d'Italia, ora da residenti provenienti da Paesi del mediterraneo (Tunisia, Marocco, Egitto, ecc.).

---

<sup>1</sup> Di Paolo Pietro Biancone.

### 3. Il MKT e le sue idee

Il dott. Tentoni, responsabile marketing della banca, ha i dati Istat sotto mano: al 1° gennaio 2014, i cittadini non comunitari regolarmente presenti in Italia sono 3.874.726, circa 110 mila unità in più dell'anno precedente. I Paesi d'origine maggiormente rappresentati in Italia sono Marocco (524.775), Albania (502.546), Cina (320.794), Ucraina (233.726) e Filippine (165.783), 5 comunità che insieme costituiscono oltre 45% del totale degli stranieri presenti. E, per giunta, degli oltre 708 mila imprenditori stranieri presenti nel nostro Paese, il Marocco è il Paese di provenienza che ne conta il maggior numero: 72.014; segue la Romania, con 67.266 e, subito dopo, la Cina, con 66.050.

È sempre più convinto, quindi, che l'iniziativa intrapresa di assumere personale straniero darà uno sviluppo significativo alla penetrazione sul territorio, soprattutto per i nuovi residenti di origine straniera, che sviluppano elevata capacità imprenditoriale e, quindi, potenzialmente soggetti che possono beneficiare dei servizi della banca. Tentoni per non rischiare di non raggiungere gli obiettivi ha anche costituito un team con rappresentanti di tutte le filiali coinvolgendo Saad ed altri colleghi neo assunti.

Dopo alcuni mesi dal lancio dell'iniziativa "La banca parla la tua lingua" i risultati sono però deludenti.

Il numero di nuovi correntisti è estremamente limitato e soprattutto nessuno che utilizza i prodotti di finanziamento a tasso agevolato per le nuove imprese.

Tentoni decide di convocare subito un meeting per sapere dai collaboratori che cosa non ha funzionato. Tra gli elementi di criticità ritiene forse che la campagna pubblicitaria non sia stata sufficientemente aggressiva e che la forza vendita non sia stata adeguatamente motivata.

### 4. La finanza islamica<sup>2</sup> ... un approccio diverso

Saad alla fine degli studi superiori aveva fatto uno stage di tre mesi in una filiale della Halal Bahrein Islamic Bank in Egitto, dove aveva maturato

---

<sup>2</sup> La finanza islamica, pur rappresentando solo l'1% del settore finanziario globale, sta diventando sempre più rilevante in ambito internazionale a seguito della sua rapida espansione, in termini sia numerici che geografici: come già indicato è cresciuta del 10-15% l'anno, assumendo grande importanza specialmente in alcuni Paesi come l'Iran, la Malesia e l'Arabia Saudita.



una esperienza preziosa nel campo del sistema finanziario islamico.

Il responsabile Mkt dott. Tentoni, avendo riletto il suo curriculum, decide di chiedergli una relazione sui risultati della campagna “la banca parla la tua lingua” e sulle proposte per attrarre risparmiatori e imprenditori musulmani.

Saad durante il week end lavora sodo e costruisce un report anche grazie agli appunti presi durante il periodo di stage.

Chiamato ad esporre in sintesi il report, Saad esordisce così: “Le motivazioni dell’insuccesso del piano di sviluppo nei confronti degli stranieri è che i prodotti offerti non sono adeguati e compatibili con la cultura islamica”. Con questa frase l’attenzione del dott. Tentoni si desta e la sua espressione diventa tesa: “Ma come? abbiamo dei prodotti innovativi ed estremamente convenienti e poi gli addetti conoscono la lingua...”.

“Non è un problema di convenienza dei prodotti – ribatte Saad –: è che questi prodotti non sono compatibili con la Sharia<sup>3</sup> e, di conseguenza, la popolazione musulmana non li può utilizzare”.

Il dott. Tentoni è dubbioso, ma nello stesso tempo curioso e desideroso di spiegazioni su quali possano essere i prodotti compatibili con le esigenze e la cultura della popolazione musulmana.

Saad continua la sua presentazione, illustrando le diverse tipologie di prodotti di una banca islamica: nella Sharia sono vietati gli interessi (Riba) considerati usura; tutti i prodotti devono essere quindi senza interessi attivi e o passivi. Inoltre vi è il divieto di eccessiva incertezza e di comportamenti speculativi (Garar e Maysir).

I risparmi possono essere raccolti nei conti di deposito e nei conti di investimento. I primi non fruttano interessi per il correntista, ma possono attribuire dei vantaggi quali servizi di pagamento (bancomat ecc.). Attraverso i conti di investimento, invece, il correntista investe in attività a rischio insieme alla banca e beneficia degli eventuali proventi dagli investimenti effettuati.

Dal lato degli strumenti, per aiutare finanziariamente le famiglie e le imprese, i prodotti tradizionali sono l’acquisizione della abitazione tramite un contratto simile all’affitto con riscatto e la partecipazione al capitale di rischio. La famiglia che vuole comprare la casa, ma non ha la disponibilità

---

<sup>3</sup> La *Sharia* (“via maestra per giungere alla salvezza”), la cui fonte principale è il Corano, è la Legge Islamica, base incontestabile del diritto. Essa stabilisce le regole e i principi che ogni individuo musulmano deve seguire in ogni settore (religioso, socio-economico, politico e culturale), indicando la “strada da seguire” e regolando non solo il rapporto tra l’uomo e la divinità ma anche il rapporto tra gli uomini.

complessiva, stipula con la banca un contratto simile all'affitto a riscatto per cui la banca acquista la casa e la dà in affitto alla famiglia che l'acquista attraverso i canoni di affitto pagati per la durata del contratto. Tale contratto è lecito perché non prevede la corresponsione degli interessi (come nel mutuo), ma di canoni di locazione tali da consentire al contraente di avere subito la disponibilità del bene.

Per quanto riguarda il supporto finanziario all'attività di impresa, il finanziamento tradizionale (con interessi) non è previsto: di solito la "banca islamica" fornisce risorse a titolo di capitale di rischio e, quindi, diventa partner dell'impresa condividendone i risultati positivi e negativi.

Esistono poi altre tipologie di contratti utilizzati per soddisfare le esigenze di capitale circolante sia delle famiglie che delle imprese.

Nella tabella seguente è riportato il confronto con la banca tradizionale.

<b>Esigenza</b>	<b>Banca Tradizionale</b>	<b>Banca Islamica</b>
Deposito in conto corrente	Conto corrente (fruttifero di interessi)	Conto corrente (non fruttifero) Conto di investimento (condivisione profitti e perdite)
Acquisto casa	Mutuo	Affitto a riscatto
Finanziamento circolante	Finanziamento con interessi	Finanziamento senza interessi (sono previste commissioni fisse)

Tre sono i possibili modelli con cui una banca islamica può operare:

- banca islamica pura, cioè una banca indipendente che opera esclusivamente secondo i principi della Sharia;
- "islamic windows", cioè sportelli islamici all'interno delle banche tradizionali occidentali che offrono prodotti finanziari Sharia-compliant per attrarre un maggior numero di clienti e ampliare il portfolio di prodotti offerti;
- filiale o succursale di una banca convenzionale ovvero un'unità creata ad hoc all'interno di una banca convenzionale che offre esclusivamente prodotti finanziari islamici.

La praticabilità delle ultime due opzioni è subordinata, almeno sul piano teorico, al rispetto dell'obbligo di separazione dei fondi islamici da quelli provenienti da attività bancarie di tipo convenzionale, incluso il capitale.

## **5. Fare o non fare?**

Il dott. Tentoni ha capito la lezione e prova a riordinare le idee per riferire al direttore generale sul piano strategico da adottare per poter essere competitivi in un mercato nuovo ed emergente, quale quello islamico. Al circolo del tennis ha, infatti, incontrato un collega di un'altra banca che gli ha raccontato di come la loro istituzione si sta attrezzando per soddisfare la nuova domanda in un'ottica di compatibilità alla Sharia.



### 3. COMUNE DI BETTISNAGO<sup>1</sup>

**Sommario:** 1. Una Città con una grande storia. – 2. I numeri e i progetti. – 3. Far quadrare i conti con il consenso.

#### **1. Una Città con una grande storia**

Bettisnago è la terza città più grande della regione, ma, considerando l'area metropolitana, è seconda dopo il capoluogo. La città sorge alla confluenza di due fiumi ed è composta da un centro storico e da un centro commerciale situato in un'area semicentrale ai piedi delle quattro colline che caratterizzano il paesaggio della città.

Secondo la leggenda, Bettisnago fu fondata dal re Nepote e dal principe Ludovico. Gli scavi realizzati nel quartiere centrale hanno dimostrato che il sito era occupato ben prima della fondazione della città romana: nel II secolo a.c. un insediamento urbano si trovava già sulle colline ad ovest del fiume e costituiva un nodo di particolare importanza per il traffico delle merci con il mondo mediterraneo.

Lo sviluppo della città fu favorito dalla sua posizione, sulla via di accesso dall'Italia, alla confluenza dei due fiumi e dal suo statuto di città romana.

Negli anni si sono susseguiti periodi di pace e tranquillità, durante i quali la città ha conosciuto il massimo benessere e sviluppo grazie al grande flusso di merci e persone che vi transitavano, e periodi in cui ha dovuto subire la dominazione di arabi, prima, e spagnoli, poi, e in seguito il passaggio sotto vari regni sino ad arrivare all'Unità d'Italia. Ciò ha provocato la distruzione di gran parte degli antichi edifici di epoca romana; tuttavia ha anche favorito una mescolanza di culture che ancora oggi caratterizza la città nell'aspetto, nella cucina e nel dialetto e rappresenta

---

<sup>1</sup> Di Paolo Pietro Biancone.

la componente fondamentale della sua ricchezza e della sua apertura verso l'esterno.

A cavallo tra la fine dell'800 e degli inizi del '900 vennero aperte le prime fabbriche che attirarono un gran numero di persone prima dedite al lavoro nelle campagne circostanti; pertanto in poco tempo la città raddoppiò di dimensioni, venne creato un gran numero di case popolari e fu necessario implementare un primo sistema di mezzi pubblici che favorisse il trasporto degli operai alle fabbriche.

Negli anni 1960-70, come nel resto della Regione, crebbe ulteriormente il numero degli abitanti e furono costruiti nuovi quartieri di abitazioni in periferia.

La modernizzazione venne attuata con grandi lavori urbanistici, come la realizzazione di un quartiere degli affari, il tunnel che oltrepassa la collina e la costruzione della metropolitana (inaugurata nel 1999).

## **2. I numeri e i progetti**

I rendiconti degli ultimi due esercizi ed il bilancio preventivo<sup>2</sup> 2015 del Comune di Bettisnago, sono in sintesi i seguenti:

---

<sup>2</sup> Prima dell'inizio di ogni anno solare (il cosiddetto esercizio) il Consiglio Comunale approva il bilancio di previsione che è lo strumento di pianificazione e gestione economica e finanziaria di un Comune. In esso vengono dettagliate tutte le entrate e le spese dell'ente divise in parte corrente e parte in conto capitale. Il bilancio di previsione serve per programmare tutte le attività del Comune e per destinare risorse ai servizi erogati dallo stesso; viene redatto dagli assessori, ognuno per il proprio ambito di competenza, e viene approvato prima dalla Giunta (che approva lo schema di bilancio) e poi in via definitiva dal Consiglio Comunale. I contenuti, la sua struttura e il processo di stesura del bilancio sono normati per legge. Ad esercizio terminato viene approvato invece, sempre dal Consiglio Comunale, il Rendiconto della gestione, ossia il consuntivo di tutta la gestione finanziaria dell'ente.

<b>Entrate</b>	<b>Rendiconto 2013</b>	<b>Rendiconto 2014</b>	<b>Preventivo 2015*</b>
Tributarie	380	375	.....
Trasferimenti	60	56	50
Extratributarie e diverse	211	206	204
Dismissioni	0	0	.....
Dividendi	12	12	15
<b>Totale</b>	<b>663</b>	<b>649</b>	<b>.....</b>
<b>Spese</b>			
Personale	240	237	236
Beni e Servizi	110	105	108
di cui in conto capitale			.....
Trasferimenti	54	51	51
Servizi da aziende	130	124	124
Imposte e Tasse	14	14	14
Rate Mutui (interessi e quota capitale)	115	118	118
<b>Totale</b>	<b>663</b>	<b>649</b>	<b>.....</b>
Avanzo di gestione	–	–	
<b>Totale a pareggio</b>	<b>663</b>	<b>649</b>	<b>.....</b>

\* Le poste sono oggetto di discussione in seno al Consiglio comunale.

Bettisnago ha una forte vocazione universitaria per la quale tutta la cittadinanza è molto orgogliosa. In tema di università, nei prossimi 5 anni, è previsto un consistente incremento degli iscritti (soprattutto fuori sede) e di conseguenza il Comune sta predisponendo un aumento della capacità ricettiva attraverso la ristrutturazione di ostelli e dormitori adeguati per le nuove esigenze; la stima degli investimenti è pari a 15 milioni di euro per ciascuno dei prossimi 2 anni. In parallelo a questo, ai fini di collegare maggiormente la periferia molto popolata al centro è in fase di decisione un piano di ampliamento della linea metropolitana da due a tre linee. L'investimento complessivo dell'opera è di 100 milioni di euro e potrà essere realizzata in 5 anni.

### **3. Far quadrare i conti con il consenso**

I conti del Comune destano però qualche preoccupazione al Sindaco e ai suoi assessori in quanto l'indebitamento accumulato è abbastanza significati-

vo e i tagli ai trasferimenti negli anni si sono fatti sentire. Il Consiglio comunale più volte si è riunito per verificare eventuali opzioni in modo da poter operare nel rispetto del patto di stabilità pur continuando a fare importanti investimenti per rendere la città sempre più attraente e vivibile.

Il Consiglio si prefigge infatti di individuare la strada migliore per conciliare la realizzazione di tali investimenti con il mantenimento degli equilibri di bilancio a preventivo e a consuntivo.

A tal proposito l'assessore al bilancio dott. Manfredi da tempo sta valutando le diverse opzioni a disposizione da proporre:

- aumento delle imposte, in particolare l'incremento dell'aliquota relativa alle imposte dirette e all'imposta sulla casa, l'incremento previsto delle entrate sarebbe del 6% rispetto all'anno precedente. Ciò però potrebbe avere ripercussioni sui consumi delle famiglie e sullo sviluppo della città.

- Dismissioni di attività; da tempo si è diffusa l'idea che ha riscosso un crescente numero di estimatori in Consiglio, ovvero quella di dismettere ("privatizzare") alcune partecipate non più strategiche (ad esempio la gestione dei parcheggi e la società acquedotto). Per riuscire a renderle appetibile agli investitori privati è però necessario provvedere ad alcune operazioni quali l'aumento delle aree di parcheggio a pagamento e l'innalzamento delle tariffe richieste (facendo attenzione al consenso popolare che in questi casi è molto limitato).

Il portafoglio delle partecipazioni detenute dal Comune è riepilogato nella seguente tabella (dati in Euro).

<b>Partecipata</b>	<b>Azienda smaltimento rifiuti</b>	<b>Azienda acquedotto</b>	<b>Azienda parcheggi</b>
Patrimonio netto	20 milioni	43 milioni	12 milioni
Fatturato	100 milioni	150 milioni	30 milioni
Risultato ultimo esercizio	- 1,2 milioni	6 milioni	4 milioni
Numero di dipendenti	800	280	100
Valore economico nelle condizioni attuali	25 milioni	60 milioni	12 milioni
Valore economico con operazioni di miglioramento	25 milioni	60 milioni	35 milioni



Esistono altre alternative come ad esempio la modifica del piano regolatore tale da permettere la cessione delle aree attualmente a destinazione agricola ed inutilizzate attraverso la loro riqualificazione ad aree edificabili.

	<b>Zona 1</b>	<b>Zona 2</b>
Coefficiente di edificabilità (attuale) <sup>3</sup>	0,03 mc/mq	0,03 mc/mq
Valore in caso di cessione	20 €/mq	25 €/mq
Coefficiente di edificabilità (modificato)	1 mc/mq	2 mc/mq
Valore in caso di cessione	150 €/mq	250 €/mq
Ettari disponibili	10 ettari	6 ettari

Sono inoltre al vaglio ulteriori possibilità che contemplano mix delle diverse alternative.

---

<sup>3</sup> Se un terreno di 1.000 mille metri quadrati (mq) ha un coefficiente di edificabilità pari ad 1 mc/mq, su tale terreno sarà possibile costruire un edificio di 1.000 metri cubi (mc).



## 4. LIBRILET <sup>1</sup>

**Sommario:** 1. La biblioteca civica. – 2. L'equilibrio economico-finanziario e la qualità dei servizi. – 3. I progetti nel cassetto.

### 1. La biblioteca civica

La biblioteca civica Librilet è una vera e propria istituzione del quartiere. È stata inaugurata negli anni 50 nella sede del dopolavoro ferroviario e successivamente acquisita e ristrutturata dal Comune.

Le aree in cui si articola la biblioteca sono:

Area 1	Libri articolati in categorie
Area 2	Quotidiani
Banche dati	Internet wi-fi
Emeroteca	Riviste

La biblioteca copre una superficie di 600 mq articolati su due livelli. Il personale è composto dal seguente organico:

- 1 direttore;
- 1 amministrativo;
- 6 addetti sale (cooperativa);
- 1 addetto alle pulizie (ditta esterna).

Gli orari di apertura sono 8,30-17,30 lun-ven, sabato 8,30-13,30 domenica chiuso; chiusura mese di agosto e durante le vacanze di Natale.

---

<sup>1</sup> Di Paolo Pietro Biancone.

La struttura dei costi dello scorso anno è stata la seguente:

	Costo €
Personale	60.000
Addetti sale (cooperativa)	110.000
Pulizie	15.000
Banche dati	20.000
Wifi e servizi digitali	10.000
Utenze e riscaldamento	15.000
Nuove acquisizioni di libri	50.000
Riviste	10.000
Quotidiani	4.000
Manutenzioni	10.000
Totale	304.000

I costi dei locali non sono indicati in quanto di proprietà del Comune e concessi senza contropartita.

## 2. L'equilibrio economico-finanziario e la qualità dei servizi

A seguito della revisione delle contribuzioni, il fondo di dotazione a disposizione della direzione per la copertura dei costi è ridotto del 5% rispetto all'anno precedente e questo comporta una rivisitazione delle spese in ottica di contenimento dei costi.

La direzione ha inoltre convocato il Consiglio di circoscrizione per acquisire un parere sulla percezione dei servizi offerti e per avere dei suggerimenti su come migliorare i servizi.

I risultati della consultazione sono riassunti nella tavola seguente.

	Ottimo	Buono	Sufficiente	Insufficiente
Orari			x	
Qualità delle nuove acquisizioni	x			
Servizi wifi		x		
Qualità generale		x		

Uno degli elementi sottolineati è la limitazione degli orari. Alcuni utenti, soprattutto studenti universitari, spesso utilizzano la biblioteca come sala studio e gradirebbero orari di apertura anche pre-serale (fino alle 20-20,30) come accade nelle altre biblioteche della Città.

La riduzione di orario era stata decisa a malincuore alcuni anni fa a seguito del taglio delle risorse disponibili e della concomitanza di uscite straordinarie derivanti da spese di manutenzione impreviste.

Anche il direttore pensa che gli orari di apertura siano una priorità, ma si trova in difficoltà a far quadrare i conti.

Per avere un supporto, oltre che al suo responsabile amministrativo, chiede consiglio a Marcello, suo amico della montagna che ha fatto una brillante carriera come dirigente sanitario in una Asl della città e conosce bene i problemi relativi agli enti pubblici.

Gli scenari individuati sono di seguito riportati.

<b>Scenario 1</b>	Orari fissi come lo scorso anno con una riduzione di acquisto di libri e riviste.
<b>Scenario 2</b>	Ampliamento dell'orario fino alle 20,30 (con costo del personale proporzionato agli orari di apertura), riduzione acquisto periodici e libri (massiccia), limitazione banche dati (ad esempio 1 accesso alla volta).
<b>Scenario 3</b>	Allungamento orari fino alle 19 (con costo del personale proporzionato agli orari di apertura) e taglio periodici.

### 3. I progetti nel cassetto

Il direttore si è poi ricordato del progetto, studiato qualche anno fa, di fare installare dei tornelli automatici per registrare l'ingresso e l'uscita delle persone. Tale attrezzatura consentirebbe di ridurre il personale presente nelle diverse fasce orarie e poterlo distribuire su un periodo più ampio.

L'implementazione del progetto potrebbe rappresentare un ulteriore scenario. I dipendenti della cooperativa sarebbero disponibili anche se con una richiesta di aumento del corrispettivo del 5% (per il disagio dell'orario pre-serale).

L'installazione del tornello automatico potrebbe essere fatta nel periodo di chiusura Natalizia senza intralciare il lavoro della biblioteca. Da un punto di vista economico, a suo tempo, erano stati richiesti diversi preventivi riportati nella tabella seguente (da una prima verifica sono considerabili ancora attuali).

	<b>Costo</b>	<b>Rateizzazione</b>	<b>Costo per singolo pass</b>	<b>Garanzia</b>
<b>Preventivo 1</b>	30.000	5 anni	0	2 anni
<b>Preventivo 2</b>	40.000	8 anni	0	5 anni
<b>Preventivo 3</b>	20.000	5 anni	1€ per utente*	

\* Da corrispondersi nell'anno di primo utilizzo del singolo pass.

Gli utenti che usufruiscono del servizio di biblioteca sono circa 7.000.

Le preoccupazioni della direzione nell'analizzare i diversi scenari aumentano.

Il direttore sa molto bene che le scelte di quest'anno possono condizionare anche il futuro (soprattutto nell'acquisto di pubblicazioni) e che è molto importante mantenere l'elevata qualità di servizio attualmente riconosciuta dagli utenti.

## 5. TEMPERIA <sup>1</sup>

**Sommario:** 1. L'associazione e la passione per il tennis. – 2. È sempre un problema di costi. – 3. Le spese straordinarie e la soddisfazione degli utenti. – 4. I consigli e le soluzioni.

### 1. L'associazione e la passione per il tennis

Il circolo del tennis Temperia è da diversi anni uno dei più frequentati della città. Si tratta di una associazione sportiva fondata nel dopoguerra che ha sede in largo Morganti nel comune di Vivoben.

Il circolo venne fondato da un gruppo di industriali che durante il fine settimana si divertivano a ritrovarsi per disputare qualche partita nel campo che essi stessi avevano provveduto a costruire in uno spiazzo vicino alle loro villette. Pochi anni dopo la fondazione il circolo crebbe velocemente per numero di soci, grazie anche alla costruzione di altri due campi nel 1954 e all'organizzazione di tornei di livello regionale, in collaborazione con i circoli delle città vicine.

Negli anni '70 il circolo divenne famoso a livello nazionale per essere stato il club in cui il famoso tennista Fabio Terrani, nella top ten italiana dal 1975 al 1982, iniziò a praticare questo sport.

Il circolo presenta attualmente le seguenti caratteristiche.

Caratteristiche	N.	Note
Soci	170	
Campi da tennis	9	
Di cui in terra battuta	6	Necessitano di elevata manutenzione, ma sono molto graditi dai soci
Di cui in cemento	3	Bassi costi di manutenzione utilizzati solo quando quelli in terra battuta sono occupati
Bar	1	Gestione esterna
Sauna e piscina	1	Da rinnovare

---

<sup>1</sup> Di Paolo Pietro Biancone.

I soci pagano una quota annua di 1.000 Euro e hanno diritto all'accesso ai campi da gioco su prenotazione, oltre all'utilizzo della piscina e della sauna.

Il circolo è aperto anche ai non soci e questo permette di arrotondare le entrate e soprattutto di aumentare il grado di utilizzo degli impianti (sottoutilizzati soprattutto negli orari 9-13).

Questi ultimi possono utilizzare gli impianti quando non sono prenotati dai soci.

Le tariffe orarie per i non soci sono le seguenti<sup>2</sup>:

Campo in cemento	10 €
Campo in terra battuta	15 €

## 2. È sempre un problema di costi

La gestione del complesso sportivo ha dei costi abbastanza elevati a causa della manutenzione dei campi in terra battuta che necessitano di personale specializzato al fine di mantenerli in perfetta efficienza.

Il responsabile del centro è il Sig. Perani, noto tennista degli anni '80, che è subentrato da qualche anno nella gestione del complesso sportivo.

La struttura dei costi (più o meno stabile negli ultimi esercizi) è schematizzata nella tabella seguente:

Costi	
Spese affitto	70.000
Spese pulizia	17.000
Spese manutenzione ordinaria	40.000
Spese giardinaggio	10.000
Concessioni e tasse	8.000
Personale e amministrazione	55.000
Energia elettrica, gas riscaldamento, acqua potabile	35.000
Spese varie	5.000
Totale	240.000

<sup>2</sup> Le tariffe si riferiscono al periodo estivo. Durante il periodo invernale vengono montate delle tensostrutture i cui costi di installazione e gestione vengono interamente compensati dall'aumento delle tariffe per i non soci.



La struttura dei ricavi è la seguente

<b>Ricavi</b>	
Ricavi da quote	170.000
Ricavi da ingresso a fondo perduto <sup>3</sup>	20.000
Ricavi da contributo bar	10.000
Ricavi da “esterni”	40.000
Totale Ricavi	240.000

Le tariffe definite sono state stabilite alcuni anni fa nel momento del subentro della nuova gestione e sono ritenute tutto sommato in linea con la concorrenza degli altri circoli.

Il bar è gestito esternamente e il contratto triennale prevede, in cambio di prezzi bassi ed una buona qualità, una contribuzione fissa a beneficio del circolo pari a 10.000 Euro.

### **3. Le spese straordinarie e la soddisfazione degli utenti**

Perani è preoccupato per il rischio di perdere soci e per alcune spese straordinarie non rimandabili (tinteggiatura locale piscina e rinnovo legni sauna per un totale di circa 25 mila Euro) e da qualche mese sta ragionando in stretto contatto con il Dott. Romano che è il commercialista che segue l'attività di rendicontazione.

Per comprendere le esigenze degli associati Perani ha inviato via mail un questionario per la valutazione del servizio; i risultati sono riportati nella tavola seguente.

---

<sup>3</sup> Al momento dell'iscrizione di un nuovo socio al circolo, egli è tenuto a versare, oltre alla quota associativa annuale, una quota a fondo perduto pari a 1.000 €. Nel caso in cui un socio decidesse di uscire dal circolo, e successivamente volesse rientrarvi, sarà tenuto a versare nuovamente la quota a fondo perduto.

Valutazione <sup>4</sup>	
Grado di soddisfazione complessiva	3,5
Qualità dei servizi	4
Orari di apertura	2
Livello di pulizia	3
Costi	3

Una sezione del questionario è stata lasciata ai suggerimenti liberi. Quelli più frequenti sono stati i seguenti:

- aumentare gli orari di apertura soprattutto nei mesi estivi attraverso l'eliminazione del giorno di riposo;
- eliminazione della quota a fondo perduto per incentivare l'ingresso di nuovi soci. In effetti la quota a fondo perduto era stata inserita non tanto per aumentare significativamente le entrate ma per evitare la fuoriuscita di soci, o meglio la loro variabilità nel tempo a fronte di costi fissi stabili.

#### 4. I consigli e le soluzioni

Il Commercialista, facendosi aiutare dal giovane collaboratore di studio, si è messo all'opera per tentare di definire i possibili scenari e le conseguenti valutazioni di tipo economico. Il gestore da parte sua sta valutando la possibilità di ridurre i costi, avendo ben in mente che l'obiettivo dell'associazione è offrire un servizio di qualità a prezzi equilibrati senza però dovere sostenere delle perdite di gestione.

Alcune idee suggerite dal professionista, per migliorare l'equilibrio economico e attrarre nuovi soci, sono le seguenti:

- aumento della quota annuale del 5%;
- riduzione da sei a tre del numero di campi in terra battuta a favore di quelli in cemento (con un taglio dei costi di manutenzione del 50%); il costo per la trasformazione è di circa 3 mila euro per campo;
- aumento delle tariffe per giocatori esterni al circolo (10-15%);
- aumento degli orari di apertura (con costi aggiuntivi stimabili in 20.000 euro);

---

<sup>4</sup> Da 1 (insufficiente) a 5 (ottimo).

– eliminazione della quota a fondo perduto.

Le soluzioni prospettate piacciono a Perani che però rimane preoccupato relativamente a scelte difficilmente reversibili e alla reazione degli associati all'incremento delle quote, senza dare in cambio maggiori servizi.