

BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE 2026 – 2028

1. PREMESSA

Secondo quanto previsto dallo Statuto dell'Azienda termale, viene redatto il presente Bilancio Pluriennale, documento nel quale vengono definiti gli obiettivi programmatici generali da conseguire nel triennio 2026 - 2028.

2. STRATEGIA DI POSIZIONAMENTO DELLE TERME DI COMANO

Il presente Bilancio di Previsione pluriennale è predisposto dal Consiglio di amministrazione in stato di "prorogatio". La scadenza del mandato 2020 – 2025, infatti, è avvenuta con le elezioni della Amministrazioni comunali dello scorso 4 maggio.

Il Consiglio di amministrazione, quindi, ha ritenuto opportuno redigere il presente Bilancio pluriennale di Previsione in continuità con il Piano Programma 2020 – 2025, approvato dalla Assemblea dell'Azienda in data 5 luglio 2021, lasciando alla nuova governance la definizione e lo sviluppo della strategia guida per il quinquennio di mandato 2025-2030.

La programmazione pluriennale si poggia sulla strategia e sulle azioni avviate dall'attuale Consiglio di amministrazione fin dal 2018, che ha portato ad un consolidamento degli indicatori economici e, quindi, ad un incremento della solidità dell'Azienda in ottica di sostenibilità futura. Più nel dettaglio, il valore della produzione ha raggiunto nel 2024 8.609.699 euro, segnando +26% rispetto al 2018: a fronte di una contrazione del 10% dei ricavi termali, principalmente dovuta alla crisi

pandemica (Covid 19), i settori hotel e cosmesi sono cresciuti rispettivamente del 51% e del 50%. Il periodo 2018-2024 è stato caratterizzato anche da importanti investimenti nelle strutture (in particolare SPA hotel, parco e magazzino cosmesi/Comano lab) che hanno portato gli ammortamenti da 850.648 euro del 2018 a 1.022.000 euro previsti per il 2025.

Grazie alle azioni intraprese in questi ultimi anni sul piano strategico, organizzativo, comunicativo e di innovazione, le Terme di Comano si presentano oggi come un'Azienda più solida e preparata ad affrontare le sfide future. L'evoluzione del modello di offerta, il rafforzamento interno e l'integrazione con il territorio hanno posto le basi per una gestione sostenibile e per un posizionamento distintivo, in grado di coniugare tradizione e rinnovamento, con una chiara visione di sviluppo proiettata al futuro.

Più nel dettaglio, il nuovo posizionamento strategico "Mondo Terme di Comano", avviato dal 2023, ha l'obiettivo di offrire esperienze di salute e benessere fondate sull'acqua termale e sul Metodo Comano con un approccio che mette al centro la persona e i suoi bisogni, superando la logica di listino e valorizzando l'esperienza complessiva.

Sul piano organizzativo sono stati introdotti processi e protocolli qualitativi, insieme alla metodologia "lean", che hanno reso l'Azienda più efficiente e orientata al cliente. Parallelamente, è stata rinnovata la strategia di comunicazione, rafforzando il team marketing e sviluppando azioni digitali innovative, inizialmente nella cosmesi e poi estese anche all'hotel.

La sempre presente attenzione alla ricerca e all'innovazione di prodotto ha consolidato il ruolo delle Terme di Comano come realtà

pionieristica nel settore, capace di sviluppare soluzioni originali e riconosciute anche a livello scientifico, come i nuovi prodotti con lisato batterico proprietario Lysacom Biome.

Allo stesso tempo, è stata rafforzata l'integrazione con il territorio e con le realtà locali, attraverso nuove collaborazioni e iniziative che contribuiscono alla valorizzazione complessiva della destinazione turistica di Comano: un esempio è rappresentato dal club Aquavita. In questa prospettiva si inserisce anche l'evento Stay Young, che ha rappresentato un importante momento di collaborazione territoriale e di promozione della cultura del benessere in chiave moderna, rafforzando il posizionamento di Comano come luogo di salute, prevenzione e qualità della vita.

Infine, il percorso verso la certificazione ambientale GST, avviato in hotel, ha confermato l'impegno dell'Azienda nel prendersi cura del proprio contesto naturale e sociale: un valore che restituisce al territorio benefici duraturi, rafforzando il ruolo delle Terme di Comano come presidio di sostenibilità e sviluppo per il proprio territorio.

Forti delle trasformazioni già realizzate e del percorso di rinnovamento intrapreso, le Terme di Comano guardano al prossimo futuro con una strategia orientata a consolidare il proprio ruolo e ad anticipare le nuove tendenze che stanno ridisegnando il settore del benessere e della salute. Si registra una crescente domanda di esperienze immersive e complete, capaci di integrare dimensione fisica, salute, benessere e contatto con la natura, che sempre più rappresentano la chiave per attrarre un pubblico alla ricerca di autenticità e qualità. Parallelamente, il mercato premium mostra un'evoluzione significativa,

con una clientela disposta a investire in servizi esclusivi, personalizzati e ad alto valore aggiunto.

Un'attenzione specifica riguarda lo sviluppo del segmento degli anziani longevi, che porta con sé nuove esigenze e opportunità di cura e prevenzione, in un contesto che tuttavia richiede la capacità di dialogare e convivere con le aspettative delle nuove generazioni, in particolare la Gen Z, orientata verso linguaggi, stili di vita e modalità di fruizione digitali e innovative.

In questo scenario emergono inoltre spazi rilevanti legati al tema della longevità e della salute preventiva, ambiti nei quali le Terme di Comano possono rafforzare ulteriormente un posizionamento distintivo e credibile. Questo anche alla luce del graduale ridimensionamento della domanda di termalismo curativo tradizionale (purtroppo in corso), che richiederà all'Azienda di continuare a innovare i propri percorsi di cura e benessere, mantenendo al centro l'acqua termale come elemento identitario ma declinata in chiave più moderna e integrata.

Infine, la gestione delle risorse umane rappresenta una sfida cruciale: in un contesto di crescente complessità, sarà necessario rafforzare le politiche di attrazione, formazione e valorizzazione dello staff, per garantire continuità di competenze, motivazione e qualità dei servizi, elementi imprescindibili per sostenere l'evoluzione dell'offerta e la competitività futura.

Nel triennio 2026–2028 l'Azienda intende perseguire una serie di obiettivi strategici che rappresentano la naturale prosecuzione del percorso di trasformazione già avviato, ma al tempo stesso ne segnano un'evoluzione:

- proseguire il programma di investimenti infrastrutturali, con la riqualificazione dell'Antica Fonte, dell'area del Grand Albergo Terme e, in particolare, del centro termale, così da restituire al cliente spazi funzionali, innovativi e complementari, tutti legati da un unico filo conduttore: l'esperienza dell'acqua di Comano;
- implementare il posizionamento di "Mondo Terme di Comano", rendendolo una piattaforma di esperienze a 360°, capace di includere nuove aree tematiche emergenti, come la longevità e la salute preventiva, e di dialogare con pubblici diversi per età ed esigenze;
- accelerare e concretizzare lo sviluppo digitale attraverso l'implementazione di soluzioni e strumenti che permettano una gestione integrata del cliente e delle *operations* in tutte le fasi del *journey* (comunicazione, promozione, acquisto, fruizione servizi, fidelizzazione);
- investire nelle persone, promuovendo la crescita e la valorizzazione del capitale umano interno, per rafforzare la qualità operativa, l'innovazione dei servizi e il senso di appartenenza al territorio;
- potenziare l'hotellerie, con l'obiettivo di trasformarla in una vera destinazione benessere riconosciuta, attrattiva e orientata al mercato premium, capace di garantire livelli di occupazione e redditività più elevati;
- Crescere con il *brand* Terme di Comano Skincare, cogliendo opportunità di sviluppo di prodotto e di mercato, sfruttando

l'unicità dell'acqua termale e la spinta dei trend emergenti legati a benessere e scienza.

In questo triennio di riferimento è confermato l'impegno dell'Azienda per favorire la formazione di un substrato territoriale atto a diventare destinazione turistica apprezzata e ricercata dal cliente con una governance efficace, chiara e condivisa.

Alla luce del quadro di riferimento sopra delineato, saranno di seguito approfondite le declinazioni per ognuno dei settori di riferimento, concentrandosi in particolare sull'anno 2026.

3. PIANO INVESTIMENTI

▪ INVESTIMENTI ACCORDO DI PROGRAMMA

Si fa riferimento all'Accordo di Programma, sottoscritto in data 13 ottobre 2008, che prevede la concessione di un finanziamento provinciale ai cinque Comuni delle Giudicarie Esteriori finalizzato all'aumento del fondo di dotazione dell'Azienda Consorziale per la realizzazione di un complesso piano di investimenti, che è stato aggiornato nel 2018 con apposito atto aggiuntivo a seguito delle mutate condizioni di contesto.

Alla data della presente, lo stato di avanzamento dell'Accordo di programma può essere così sintetizzato:

INTERVENTO	IMPORTO	STATO
ACQUISTO SIBILLA CUMANA	€. 2.300.000,00	ULTIMATO
MAGAZZINO AQVA CUMANA	€. 646,186,30	ULTIMATO
ALLACCIO FOGNARIO	€. 277.279,91	ULTIMATO
POZZO HYDRA	€. 682.382,10	ULTIMATO
PROGETTAZIONE CENTRO BENESSERE	€. 345.932,41	ULTIMATO

RIQUALIFICAZIONE CENTRO TERMALE	€. 18.100.000,0	IN CORSO
RIQUALIFICAZIONE ANTICA FONTE	€. 250.000,00	IN CORSO
DEMOLIZIONE GRANDE ALBERGO TERME	€. 400.000,00	IN CORSO
RIQUALIFICAZIONE PASSERELLA STABILIMENTO	€. 350.000,00	DA AVVIARE
RIQUALIFICAZIONE PARCO TERMALE	€. 647.769,28	ULTIMATO
RIQUALIFICAZIONE EX SIBILLA CUMANA	€. -----	OBBLIGO MA NON FINANZIATO
SOMMANO	€. 24.000.000,0	

Fermo quanto rappresentato nella precedente relazione al bilancio di previsione 2025 e pluriennale 2025-2027 approvati con deliberazione assembleare n. 3/2024, si evidenzia che in seguito alla stipulazione - in data 19 dicembre 2024 del terzo atto aggiuntivo all'Accordo di Programma, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 2046 del 13 dicembre 2024 – con determinazione del Dirigente del Servizio Turismo e Sport n. 711 del 29 gennaio 2025, esecutiva dal 10 marzo 2025, sono stati fissati i seguenti nuovi termini:

- completamento iniziativa: 30 giugno 2029;
- rendicontazione iniziativa: 30 giugno 2030.

Ciò premesso il presente bilancio pluriennale considera pertanto le seguenti poste residuali.

RIQUALIFICAZIONE CENTRO TERMALE

Si richiama quanto, già relazionato in argomento nella precedente relazione illustrativa del bilancio di previsione 2025 e pluriennale 2025-2027 e si dà conto degli sviluppi successivi.

Successivamente al 14 ottobre 2024, il progetto di riqualificazione del Centro Termale ha registrato un avanzamento ordinato delle attività tecniche e procedurali. Con delibera del 24 dicembre 2024, il CdA ha individuato PRO ITER Organismo di Ispezione S.r.l. quale soggetto incaricato della validazione della Progettazione Esecutiva (PE), con

oneri a carico dell'Appaltatore, assicurando un presidio terzo sulla coerenza tecnica ed economica dell'intervento.

A inizio 2025 la Committente ha formalizzato all'RTI Collini l'indicazione dell'Organismo (17 gennaio), richiedendo gli elaborati per i procedimenti paesaggistici e antincendio; l'RTI ha confermato la disponibilità (27 gennaio). Il 12 febbraio è stata avviata l'istruttoria di validazione. La Commissione Collaudo ha definito il metodo di controllo del passaggio PD→PE: relazione ricognitiva dell'ing. ATZ sulle varianti e relativo delta economico, verifica del RUP e trasmissione a PRO ITER per l'accertamento della coerenza con l'offerta.

All'inizio di marzo sono state individuate variazioni tecniche puntuali (sostituzione frangisole con raffstore, adeguamento piattaforma disabili, rilocalizzazione della centrale termica), con aggiornamento degli elaborati per gli iter autorizzativi; il 10 marzo PRO ITER ha confermato l'avvio dell'istruttoria. Tra aprile e inizio maggio si sono conclusi gli adempimenti contrattuali e documentali: solleciti sugli elaborati aggiornati (4 aprile), definizione degli atti con PRO ITER e richiesta di integrazioni al CSA (23–27 aprile), allineamento operativo del 14 aprile (consegna PE consolidata entro 11 maggio, trasmissione a PRO ITER dal 12 maggio).

Nel confronto sul perimetro della verifica e sugli impegni di sostenibilità, l'RTI (6 maggio) ha proposto di limitare la verifica alla sola PE, escludere i CAM salvo compensazioni ed escludere oneri accessori per LEED GOLD; la Committente (30 giugno) ha ribadito la natura globale della verifica (PD, PE e offerta tecnica) e la non imputabilità di extracosti per LEED GOLD e BIM. A metà luglio l'RTI ha depositato il rapporto di pre-verifica (ing. ATZ) e il 18 luglio ha consegnato la PE. Il 29 luglio l'Ufficio

Prevenzione Incendi ha espresso parere favorevole sulla Valutazione Progetto e il 28 agosto la CPC ha rilasciato l'autorizzazione paesaggistica.

Alla luce degli atti intercorsi fino al 7 ottobre 2025, il percorso operativo prevede: (i) chiusura della validazione della PE nei 30 giorni naturali e consecutivi decorrenti dal 29/09/2025 (scadenza 29/10/2025), con emissione dei rapporti intermedio e finale secondo le date da formalizzare dall'Odl e con integrale recepimento delle condizioni poste dalla Committente nel POV 24_222_VP-POV_04; (ii) conseguente riconoscimento ordinato delle varianti e verifica della coerenza tecnico-economica PE↔PD/Offerta/Varianti su elaborati, CME e Quadro Economico.

Il 2025 ha consolidato quadro e tempistiche della verifica (POV approvato con condizioni; termine al 29/10/2025). Il 2026 rappresenta la fase di avvio lavori con governance definita, attuazione delle prescrizioni autorizzative e obiettivi misurabili di sostenibilità (BIM/LEED) e sicurezza.

ANTICA FONTE E GRANDE ALBERGO TERME

Si fa seguito a quanto, già relazionato in argomento nella precedente relazione illustrativa del bilancio di previsione 2025 e pluriennale 2025-2027.

Il percorso di valorizzazione dell'area del Grande Albergo Terme e dell'Antica Fonte ha compiuto passi decisivi tra la fine del 2024 e il 2025, ponendo le basi per la fase esecutiva del 2026. Il baricentro operativo si è collocato sull'Antica Fonte, dove la consegna dei lavori suddivisi in tre lotti funzionali ha avviato una sequenza ordinata di attività edilizie e impiantistiche, mentre sull'area di sedime dell'ex albergo si è

mantenuto il presidio delle interferenze e della sicurezza, in vista delle successive azioni di riqualificazione.

La consegna del 22 novembre 2024 ha ripartito con chiarezza responsabilità e tempi: opere edili al Lotto A, impianti termo-idraulici al Lotto C, impianti elettrici al Lotto D.

Durante i primi mesi di cantiere è emersa la necessità di intervenire in profondità sul sistema di emungimento dell'acqua termale. La verifica in sito ha evidenziato criticità tali da rendere opportuno il rifacimento integrale delle tubazioni, inclusa la tratta nel cunicolo di accesso – un manufatto vincolato. La scelta è stata di procedere con metodo: richiesta di autorizzazione alla Soprintendenza, istruttoria tecnica, quindi autorizzazione con prescrizioni e ripristino del sistema secondo gli standard di tutela. Questo passaggio ha garantito continuità e affidabilità alla captazione, senza deroghe alle esigenze di conservazione del bene.

In parallelo, l'intervento sulla terrazza affacciata al fiume Sarca ha imposto un cambio di rotta. Il completamento delle lavorazioni di demolizione di quella preesistente ha fatto emergere criticità geologiche e statiche che hanno reso non praticabili tanto la soluzione originaria (demolizione e ricostruzione dei setti esistenti), quanto l'alternativa di realizzare un sistema fondazione delle opere di fondazione dei nuovi setti fondata su pali. La Direzione Lavori ha quindi impostato una variante strutturale più compatibile con l'equilibrio del sito: una muratura di fondazione collegata ai setti esistenti, capace di assicurare la stabilità della nuova terrazza senza interferire con il regime idrogeologico. Anche in questo caso, il percorso è stato quello della

regola: definizione tecnica, avvio dell'iter autorizzativo presso il Servizio Bacini Montani, allineamento dei documenti progettuali.

Con la consegna dei lavori del Lotto B – Demolizione all'RTI ZA Srl (capogruppo) – Consorzio Stabile Campostrini il 23 gennaio 2025, è iniziato un percorso scandito da preparazione accurata, presidio della sicurezza e progressiva messa in sicurezza del sito.

Tra febbraio e maggio 2025 il cantiere si è concentrato sulle attività propedeutiche: sgombero dei materiali residui, strip-out selettivo (rimozione di infissi, vetri, oscuranti e componenti non strutturali) e campionamenti mirati dei materiali da costruzione (pavimenti, rivestimenti, strati tecnici). L'obiettivo era duplice: verificare – rispetto alla caratterizzazione pre-affidamento – la presenza di sostanze pericolose (in particolare amianto) e impostare un piano di gestione e smaltimento conforme alla normativa.

Il passaggio autorizzativo decisivo è giunto il 7 luglio 2025, quando l'UOPSAL ha autorizzato il piano di lavoro per le attività di demolizione e rimozione dell'amianto. Completata la bonifica, con rimozione e conferimento dei materiali pericolosi, il cantiere è passato alla fase di demolizione integrale dell'edificio, eseguita con macchine operatrici dotate di pinze idrauliche e con costante controllo delle interferenze e delle polveri.

Alla data attuale, la struttura è stata completamente demolita. Sono in corso le operazioni di vaglio, separazione e frantumazione delle macerie ai fini del recupero dei materiali idonei, cui seguiranno la sistemazione in loco e il ripristino dei luoghi secondo il progetto e le prescrizioni degli enti competenti.

Guardando avanti, la chiusura delle attività di recupero e sistemazione restituirà all'area un profilo sicuro, ordinato e pronto per le successive fasi di riqualificazione, riducendo i rischi residui e valorizzando il contesto paesaggistico circostante.

Con la deliberazione n. 22 del 18 settembre 2025, il Consiglio di amministrazione ha approvato la Perizia suppletiva e di variante n. 1 relativa ai lavori di demolizione del Grande Albergo Terme (p.ed. 124/1 CC Villa Banale) e alla ristrutturazione/riqualificazione dell'Antica Fonte (p.ed. 82/1 CC Godenzo). L'aggiornamento del quadro economico porta l'investimento complessivo da € 1.850.000,00 a € 2.120.000,00, con un maggior onere di € 270.000,00 (+14,595%), in parte compensato dalle economie di gara.

Le modifiche non alterano la natura generale dell'intervento e sono complementari ai contratti originali; l'affidamento a soggetti diversi dagli aggiudicatari risulterebbe impraticabile sotto il profilo tecnico e organizzativo.

Si prevede che i lavori si concludano entro il primo trimestre del 2026.

RIQUALIFICAZIONE PASSERELLA STABILIMENTO

IL PIANO PROGRAMMATICO DEGLI INVESTIMENTI PER LA RIQUALIFICAZIONE DELLE TERME DI COMANO prevede anche la realizzazione dell'intervento di riqualificazione della passerella che collega lo stabilimento ternale con i parcheggi pertinenziali in DX orografica del Sarca.

Detta posta sarà affrontata ad avvenuta approvazione della progettazione esecutiva dei lavori di riqualificazione del centro termale (sub. A), atteso che l'ampliamento dell'edificio modificherà l'ultima campata dell'attuale passerella.

Alla luce delle variazioni intervenute nel quadro economico generale, della ricognizione aggiornata delle risorse provinciali disponibili, l'Azienda – di concerto con i Comuni soci – ha definito una rimodulazione del progetto di riqualificazione del Centro Termale, finalizzata a garantire:

- la sostenibilità economico-finanziaria dell'intervento nel breve periodo;
- la coerenza tra fabbisogno effettivo e fonti di finanziamento disponibili;
- la salvaguardia della piena realizzabilità delle funzioni previste nel modello di sviluppo a medio-lungo termine.

Nei prospetti di seguito riportati si dà evidenza degli interventi già realizzati e di quelli che risultano da completare/eseguire, dei relativi finanziamenti allo stato disponibili, a copertura degli investimenti:

Interventi già realizzati:

Interventi realizzati	Importo (A)	
Acquisto Sibilla Cumana	2.300.000,00	
Magazzino Villa Vianini	646.186,30	
Allaccio fognario	277.729,91	
Pozzo Hydra e strada di accesso cant.	682.382,10	
Progettazione C.B. e oneri connessi	345.932,41	
Sistemazione parco termale	180.736,49	
Rifacimento impianto IP parco termale	418.032,96	
Riqualificazione sentiero parco termale	49.600,00	
Totale	(A) 4.900.600,17	

Interventi in corso e da realizzare, con relativi maggiori oneri rispetto alle previsioni dell'Accordo:

INTERVENTI DA REALIZZARE	IMPORTO		
	ACCORDO	INTERVENTO	DIFFERENZA
RIQUALIFICAZIONE CENTRO TERMALE	18.100.000,00	25.468.000,00	7.368.000,00
RIQUALIFICAZIONE PASSERELLA	350.000,00	350.000,00	
DEMOLIZIONE GAT E RIQ. ANTICA FONTE	650.000,00	2.120.000,00	1.470.000,00
RIQUALIFICAZIONE EX SIBILLA CUMANA	NON FINANZIATO		
Totale	19.100.000,00	27.938.000,00	8.838.000,00

riepilogo dei finanziamenti accertati e delle risorse ancora da reperire,
a copertura totale degli investimenti fin qui programmati/deliberati:

INTERVENTI DA REALIZZARE	IMPORTO FINANZIAMENTI		RESIDUO DA FINANZIARE
	ACCORDO PROG.	ACTC E TERZI	
RIQUALIFICAZIONE CENTRO TERMALE	18.100.000,00		7.368.000,00
RIQUALIFICAZIONE PASSERELLA	350.000,00		
DEMOLIZIONE GAT E RIQ. ANTICA FONTE	650.000,00	1.470.000,00	
RIQUALIFICAZIONE EX SIBILLA CUMANA	NON FINANZIATO		
Sommano	(B) 19.100.000,00	(C) 1.470.000,00	(D) 7.368.000,00

(1) TOTALE (A)+(B)	24.000.600,17
(2) TOTALE FINANZIATO L'ATTO AGGIUNTIVO ACCORDO DI PROGRAMMA	24.000.000,00
(3) DIFFERENZA (1)-(2)	600,17
(4) TOTALE COMPLESSIVO (1)+(C)+(D)	32.838.600,17
(5) TOTALE ALTRI FINANZIAMENTI ACTC E TERZI A DISPOSIZIONE (C)+(3)	1.470.600,17
(6) TOTALE DA FINANZIARE (4)-[(2)+(5)]	7.368.000,00

Le attuali quote del finanziamento per l'esecuzione delle opere sopra descritte di competenza delle Amministrazioni sottoscrittrici sono le seguenti:

A. ACCORDO DI PROGRAMMA:

Provincia Autonoma di Trento	21.942.857,42 €
Comune di Bleggio Superiore	342.857,14 €
Comune di Comano Terme	514.285,63 €
Comune di Fivè	171.428,55 €

Comune di Stenico	514.285,63 €
Comune di San Lorenzo Dorsino	<u>514.285,63 €</u>
TOTALE (A)	24.000.000,00 €
B. ALTRE FONTI	
Azienda Consorziale Terme di Comano	613.987,84 €
BIM Sarca-Mincio-Grada	711.650,00 €
Comune di Comano	<u>144.962,33 €</u>
TOTALE (B)	<u>1.470.600,17 €</u>
TOTALE FINANZIAMENTI A DISPOSIZIONE (A) + (B)	25.470.600,17 €
TOTALE FINANZIAMENTI DA REPERIRE	7.368.000,00 €

Conseguentemente, la quota di maggior finanziamento (7.368.000,00 €) necessario per dare copertura all'interventi in corso, in caso di positivo accoglimento della domanda di finanziamento a valere sulla quota integrativa del Fondo di cui all'art. 16, comma 3 bis della legge provinciale n. 36/1993 e ss.mm (cosiddetto Fondo Sviluppo Locale) di cui alla DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA PROVINCIALE n. 698/2025 (Obiettivo 1) a carico degli Enti consorziati (€ 368.400,00 pari al 5% del totale) e della Provincia Autonoma di Trento (€ 6.999.600,00 pari al 95%).

▪ INVESTIMENTI DELL'AZIENDA TERMALE

In aggiunta agli investimenti previsti in Accordo di Programma, l'Azienda termale ha inteso programmare ulteriori interventi ritenuti

necessari per garantire lo sviluppo delle proprie attività e che saranno sostenuti da finanze proprie.

Grand Hotel Terme

L'Azienda ha programmato nel triennio 2026-2028 i seguenti principali interventi:

DESCRIZIONE	IMPORTO
Deposito bici elettriche (2026)	€. 33.500,00
Sistema EVAC (evacuazione sonora) per GHT (2026)	€. 45.000,00
Insegna Grand Hotel (2026)	€. 10.000,00
Riqualificazione stanze hotel (rifacimento impianti, pav. e riv., arredi, ecc) - CORPO EST (2026)	€. 300.000,00
Riqualificazione stanze hotel (rifacimento impianti, pav. e riv., arredi, ecc) - CORPO EST (2027)	€. 350.000,00
Riqualificazione stanze hotel (rifacimento impianti, pav. e riv., arredi, ecc) - CORPO EST (2028)	€. 200.000,00
TOTALE	€. 938.500,00

Detti investimenti sono tesi a garantire l'efficienza e la buona manutenzione della struttura oltre che ad aumentarne l'attrattività. Risulta infatti prioritario assicurare il continuo miglioramento dell'offerta dell'hotel e rimodernare le ambientazioni interne.

Manutenzioni

Per quanto riguarda le manutenzioni nel triennio 2026-2028 sono stati programmati interventi per complessivi €. 226.000,00 così ripartiti: di cui €. 55.000,00 sul 2026, €. 95.000,00 sul 2027 e €. 50.000,00 sul 2028. Trattasi di spese necessarie ad assicurare l'efficienza e la sicurezza delle strutture nel tempo. Per maggior dettaglio si rimanda agli allegati.

Acquisti

Per quanto riguarda gli acquisti nel triennio 2026-2028 sono stati programmati investimenti per complessivi €. 303.000,00 € così ripartiti: di cui €. 203.500 sul 2026, €. 29.000,00 sul 2027 e €. 25.000,00 sul 2028. Trattasi di spese necessarie ad assicurare l'efficienza dei processi aziendali. Per maggior dettaglio si rimanda agli allegati.

4. STATO PATRIMONIALE CONTO ECONOMICO E RENDICONTO FINANZIARIO

Di seguito vengono riportate le previsioni patrimoniali ed economiche del triennio 2026 – 2028.

Da evidenziare che per il triennio 2026-2028 la previsione di chiusura è in perdita, giustificata dalla svalutazione del costo storico delle immobilizzazioni (porzioni di fabbricato, impianti elettrici ed idraulici, mobili e arredi e attrezzature) relative al centro termale per complessivi euro 365.000 che risulteranno demolite o non più riutilizzabili a seguito dell'intervento oggetto della ristrutturazione.

Si precisa che tale perdita ha natura temporanea e rientra in una programmazione sostenibile, in cui è previsto il ritorno all'equilibrio economico-finanziario, grazie agli effetti positivi attesi dagli investimenti in corso sullo stabilimento termale.

STATO PATRIMONIALE	CONSUNTIVO	PREVISIONALE	PREVISIONALE	PREVISIONALE
	2024	2026	2027	2028
Attivo				
B) Immobilizzazioni				
I - Immobilizzazioni immateriali	680.136	844.610	733.942	627.249
II - Immobilizzazioni materiali				
1) <i>terreni e fabbricati</i>	14.470.203	16.556.514	19.152.207	22.317.823
2) <i>impianti e macchinari</i>	2.676.709	2.848.969	4.797.288	7.211.163
3) <i>attrezzature</i>	398.608	280.232	236.576	199.471
4) <i>altri beni</i>	762.768	786.840	1.097.855	1.492.775
5) <i>immobilizzazioni in corso</i>	4.583.329	13.330.530	13.330.530	16.330.530
Totale immobilizzazioni materiali	22.891.617	33.803.085	38.614.456	47.551.762
III - immobilizzazioni finanziarie				
1) <i>partecipazioni</i>	11.582	11.582	11.582	11.582
Totale immobilizzazioni (B)	23.583.335	34.659.277	39.359.980	48.190.593
C) Attivo circolante				
I - Rimanenze	531.602	500.000	500.000	500.000
II - Crediti				
1) <i>verso clienti</i>	184.895	200.000	200.000	200.000
4) <i>verso controllanti</i>				
5bis) <i>crediti tributari</i>	10.461	10.000	10.000	10.000
5quater) <i>verso altri</i>	84.370	95.000	75.000	85.000
Totale credito	279.726	305.000	285.000	295.000
IV - Disponibilità liquide	2.487.318	15.000	15.000	1.797.100
Totale attivo circolante (C)	3.298.646	820.000	800.000	2.592.100
D) Ratei e risconti	378.551	380.000	375.000	375.000
TOTALE ATTIVO	27.260.532	35.859.277	40.534.980	51.157.693

STATO PATRIMONIALE	CONSUNTIVO	PREVISIONALE	PREVISIONALE	PREVISIONALE
	2024	2026	2027	2028
Passivo				
A) Patrimonio netto				
I - Capitale	211.567	211.567	211.567	211.567
I - Fondo di dotazione	8.631.372	18.631.372	24.000.000	31.368.000
III - Riserve di rivalutazione	6.441.099	6.441.099	6.441.099	6.441.099
V - Riserve statutarie	1.254.540	872.751	800.728	743.770
VI - Altre riserve	502.349	502.349	502.349	502.349
VIII - Utili (perdite) portati a nuovo		-	-	-
IX - Utile/perdita d'esercizio	14.689	72.023	56.957	121.698
Totale patrimonio netto	17.055.616	26.587.115	31.898.785	39.145.087
B) Fondi per rischi e oneri				
2) per imposte	44.863	44.863	44.863	44.863
4) altri				
Totale fondi rischi e oneri	44.863	44.863	44.863	44.863
C) Trattamento di fine rapporto	73.813	70.000	70.000	70.000
D) Debiti				
-debiti verso banche a breve	-	61.168	249.092	-
-debiti verso banche a lungo	4.713.811	3.326.812	2.630.958	6.402.179
4) totale debiti verso banche	4.713.811	3.387.980	2.880.050	6.402.179
7) debiti verso fornitori	704.486	550.000	640.000	640.000
11) debiti verso controllanti				
12) debiti tributari	67.614	65.000	65.000	70.000
13) debiti verso ist. Di previdenza e	78.086	75.000	70.000	80.000
14) altri debiti				
- esigibili nell'esercizio	457.137	350.000	350.000	400.000
Totale altri debiti	457.137	355.000	350.000	400.000
Totale debiti	6.021.134	4.432.980	4.005.050	7.592.179
E) Ratei e risconti	4.065.106	4.724.319	4.516.281	4.305.564
TOTALE PASSIVO	27.260.532	35.859.277	40.534.979	51.157.693

CONTO ECONOMICO	CONSUNTIVO	PREVISIONALE	PREVISIONALE	PREVISIONALE
	2024	2026	2027	2028
A) Valore della produzione				
1)ricavi delle vendite e delle prestazioni	7.939.046	8.659.305	9.464.240	10.116.860
4)Incrementi di immobilizzazioni per lavori interi	113.419	170.000	120.000	80.000
5)altri ricavi e proventi	557.234	292.901	294.998	298.597
Totale valore della produzione	8.609.699	9.122.206	9.879.238	10.495.458
B) Costi della produzione				
6)per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.503.331	1.603.626	1.765.943	1.880.652
7)per servizi	2.503.032	2.781.247	2.916.926	3.081.055
8)per godimento di beni di terzi	96.619	85.400	89.300	78.100
9)per il personale	3.308.012	3.359.796	3.611.939	3.759.691
10)ammortamenti e svalutazioni				
<i>amm.to immobilizzazioni immateriali</i>	91.106	-	-	-
<i>amm.to immobilizzazioni materiali</i>	852.450	1.035.247	1.133.568	1.375.036
<i>svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante</i>	957	1.000	1.000	1.000
<i>altre svalutazioni delle immobilizzazioni</i>		-		
Totale ammortamenti e svalutazioni	944.513	1.036.247	1.134.568	1.376.036
11) variazione delle rimanenze	- 4.247			
13)altri accantonamenti	-	-	-	-
14)oneri diversi di gestione	156.887	132.855	204.368	229.981
Totale costi della produzione	8.508.147	8.999.172	9.723.045	10.405.515
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	101.552	123.034	156.192	89.943
C) Proventi e oneri finanziari				
Totale proventi e oneri finanziari	55.985	157.000	169.000	162.000
Risultato prima dell'imposte (A-B+-C+-D)	45.567	- 33.966	- 12.808	- 72.057
20)Imposte su reddito d'esercizio	30.878	38.058	44.149	49.641
21) Utile (perdita) d'esercizio	14.689	- 72.023	- 56.957	- 121.698

RENDICONTO FINANZIARIO 2026		
(metodo indiretto)		
RAGGRUPPAMENTI	VOCI	2026
CASH FLOW	UTILE/(PERDITA) D'ERSECIZIO	-72.023
	+ IMPOSTE	38.058
	+ INTERESSI PASSIVI	157.000
	- INTERERSSI ATTIVI	0
	+ AMMORTAMENTI	1.035.247
	+ ACCANTONAMENTO TFR	168.000
	+ACC.TO SVALUTAZIONE CREDITI	1.000
	A) CASH FLOW PRIMA DELLE VARIAZIONI DEL CCN	1.327.281
	+/- DECR. INCR. SCORTE	20.000
	-/+ DECR. INCR. DEBITI	-150.000
	+/- DECR. INCR. CREDITI	194.000
	- INTERESSI PAGATI	-157.000
	- IMPOSTE PAGATE	-38.058
	-/+ DECR. INCR. RATEI/RISCONTI PASSIVI	-214.852
	+/- DECR. INCR. RATEI/RISCONTI ATTIVI	0
	B) VARIAZIONI DEL CAPITALE CIRCOLANTE	-345.910
GESTIONE PATRIMONIALE	+/- INCR. DECR. DEBITI V/BANCHE	-693.454
	UTILIZZO FONDI	
	LIQUIDAZIONE TFR	-164.000
	INVESTIMENTI IMM. MATERIALI/IMMATER	-10.547.827
	VARIAZIONI RISERVE	10.000.000
	C) GESTIONE PATRIMONIALE	-1.405.281
VARIAZIONE LIQUIDITA' NETTA DEL PERIODO (A+B+C)		-423.910
SALDO LIQUIDITA' INIZIALE		377.741
SALDO LIQUIDITA' FINALE		-46.168

Gli amministratori propongono di **ripianare** le **perdite di esercizio previsionali**, ammontanti a complessivi euro 250.679, mediante l'utilizzo della riserva statutaria denominata "riserva istituzionale".

5. CONCLUSIONI

Il presente bilancio viene redatto dal Consiglio di amministrazione e sottoposto all'Assemblea consortile (art. 35 comma 5 Statuto ACTC).

Tutto ciò premesso, si presenta all'approvazione:

- il Bilancio pluriennale di previsione per il triennio 2026 - 2028.

Terme di Comano, 03 dicembre 2025

Il Presidente del CdA
rag. Filippi Roberto

BILANCIO DI PREVISIONE ANNUALE – ANNO 2026

CONSIDERAZIONI GENERALI

In ottemperanza a quanto previsto dallo Statuto dell'Azienda termale, viene redatto il presente Bilancio di previsione annuale con il quale l'Azienda termale decide la programmazione della sua attività e gli obiettivi da conseguire, individuando le risorse economiche per la loro realizzazione.

Settore Termale

Il settore termale nel 2025 ha vissuto una stagione intensa. Alle difficoltà generali legate al contesto turistico nazionale e alla diminuzione della propensione alla spesa delle famiglie, si sono aggiunte alcune problematiche di natura strutturale e impiantistica, dettate dalla vetustà dello stabilimento in fase di riqualificazione.

L'attività sviluppata nel corso dell'anno si è concentrata nel garantire continuità e qualità dell'esperienza offerta all'ospite. In particolare, sono stati rafforzati i protocolli di accoglienza e rivisti i servizi, garantendo continuità e mantenimento degli standard. Le principali aree di lavoro hanno riguardato il miglioramento e l'efficientamento organizzativo e la gestione e lo sviluppo del personale, con attenzione al clima interno. Sono, inoltre, stati integrati reparti, in particolare tra SPA e Ufficio Booking e ampliata l'offerta termale con

l'inserimento di nuovi professionisti. C'è, infine, stato un consolidamento della rete di collaborazione con gli operatori territoriali.

La principale novità per il 2026 riguarda il prodotto Longevità.

Le ricerche medico-scientifiche realizzate dall'Azienda, hanno dato spazio a sostenere un'attività benefica di riequilibrio del microbiota dell'acqua Comano sull'intestino. La longevità rappresenta uno dei temi centrali del futuro, particolarmente coerente con il ruolo del termalismo come punto d'incontro tra sanità e benessere, dove prevenzione, cura e qualità della vita si integrano in un unico percorso.

Nel 2026, verranno attivati percorsi diagnostico-preventivi personalizzati, con l'obiettivo di individuare precocemente i fattori di rischio e promuovere una salute duratura. I programmi comprenderanno check-up completi, valutazioni funzionali e screening mirati. Parallelamente saranno sviluppati pacchetti specifici che integrano cure termali, attività motorie e nel parco, programmi di alimentazione personalizzata e strumenti per contrastare le cause dell'infiammazione e dell'invecchiamento precoce.

Saranno inoltre organizzati workshop e iniziative educative rivolte sia agli ospiti sia alla comunità locale, con l'intento di diffondere conoscenze e pratiche utili a promuovere stili di vita sani, attivi e sostenibili nel tempo.

Inoltre, particolare attenzione sarà dedicata allo sviluppo dell'offerta terapeutica naturale all'interno del Parco delle Terme, attraverso percorsi guidati che uniscono camminate consapevoli, esercizi di respirazione e momenti di meditazione, offrendo esperienze immersive e rigenerative a stretto contatto con la natura.

È prevista la realizzazione della terza edizione dell'evento *Stay Young*, pensato

per valorizzare il Parco Termale e proporre una nuova visione del benessere, fondata su pratiche naturali, terapie termali e salute preventiva.

Nel 2026 verrà dato impulso al rafforzamento delle collaborazioni con medici specialisti, consolidando i rapporti in ambiti chiave come dermatologia, ortopedia, fisioterapia, medicina dello sport e neurologia. L'obiettivo è offrire un ventaglio di competenze più ampio e qualificato, in grado di rispondere in modo integrato e personalizzato ai bisogni dei pazienti. Saranno inoltre istituiti ambulatori multidisciplinari per una presa in carico coordinata, valorizzando l'interazione tra le diverse specializzazioni. Un ulteriore passo avanti sarà l'introduzione di servizi di teleconsulto e follow-up digitale, strumenti essenziali per assicurare continuità assistenziale prima, durante e dopo il soggiorno termale, rafforzando il legame con l'ospite e favorendone la fidelizzazione. Proseguiranno anche le collaborazioni scientifiche con altre realtà termali trentine per la realizzazione di studi congiunti e progetti di ricerca clinica. Tra questi, un ruolo centrale sarà svolto dal finanziamento FORST, che garantisce solidità e continuità alle attività di ricerca.

Nel 2026 proseguirà il percorso di miglioramento dell'efficienza organizzativa e della qualità del lavoro, con azioni mirate sia all'ottimizzazione dei processi interni sia al benessere delle persone che vi operano. Il progetto di sviluppo organizzativo delle Terme di Comano nasce con l'obiettivo di rafforzare la cultura aziendale e valorizzare il personale. Dopo un'indagine interna che ha evidenziato criticità nella comunicazione e nella chiarezza dei ruoli, l'azienda ha elaborato un piano di intervento incentrato su onboarding, formazione continua e comunicazione interna, per favorire senso di appartenenza e crescita professionale. La formazione sarà articolata su tre livelli: operativo (per le competenze

tecniche), al ruolo (per lo sviluppo relazionale e professionale) e manageriale (per la leadership e la gestione dei team). A queste iniziative si aggiungeranno attività esperienziali e di team building, nonché strumenti di comunicazione interna come newsletter, podcast e materiali visivi. Inoltre, saranno introdotti strumenti utili per monitorare costantemente il clima aziendale e orientare ulteriori miglioramenti.

Nel 2026 verranno verosimilmente avviate le progettualità contenute nel documento presentato nell'ambito del bando nazionale per le Aree Interne. L'obiettivo è attuare un programma integrato di rigenerazione che unisca interventi infrastrutturali e azioni immateriali volte a innovare i servizi, rafforzare la ricerca e valorizzare il territorio. Il progetto mira a consolidare la ricerca scientifica sugli effetti terapeutici dell'acqua termale, oltre a interventi di riqualificazione del Parco Termale e dell'Antica Fonte, che diventeranno spazi dedicati all'educazione terapeutica.

Nel 2026 saranno implementati due progetti di ricerca di rilievo. Il primo, sviluppato nell'ambito del programma *Terme del Trentino*, studia l'impatto delle cure termali sulla qualità del sonno, analizzando come trattamenti e ambiente possano favorire il rilassamento e il miglioramento del riposo. Il secondo, in collaborazione con l'Università di Padova e finanziato dal bando FORST, esplora nuove applicazioni della fototerapia in campo dermatologico, ampliando gli ambiti terapeutici tradizionali. Queste iniziative confermano il ruolo di Comano come centro di ricerca avanzato, capace di unire tradizione e innovazione.

La revisione dei processi organizzativi interni rappresenta un passaggio strategico per rendere l'azienda più efficiente e sostenibile, senza rinunciare alla qualità e al valore umano che contraddistinguono il sistema Comano. L'obiettivo è ottimizzare l'impiego delle risorse umane, garantendo equilibrio

nei carichi di lavoro e coerenza tra competenze, ruoli e bisogni operativi, favorendo al contempo la crescita professionale del personale. Parallelamente, si punta alla razionalizzazione dei costi attraverso una gestione più attenta delle forniture e dei consumi — in particolare nei settori lavanderia, riscaldamento e approvvigionamento materiali — e a una maggiore integrazione funzionale tra reparti, per valorizzare sinergie e competenze condivise.

Settore alberghiero

Il 2025 ha rappresentato per l'hotel un anno di consolidamento, nel quale si è lavorato per stimolare la crescita dell'occupazione e, allo stesso tempo, migliorare i ricavi e la qualità dell'esperienza offerta.

Particolare rilievo ha avuto la SPA, che nel corso del 2025 ha saputo evolvere e assumere un ruolo sempre più strategico all'interno del sistema dell'hotel. Grazie a un'offerta ampliata, a protocolli di trattamento distintivi e alla valorizzazione del know-how termale, la SPA si è affermata come uno dei principali driver di business, capace di generare valore sia in termini economici sia di reputazione.

Nel 2025 è stato inoltre affinato il lavoro sui processi commerciali e di vendita, con particolare attenzione all'ottimizzazione delle tariffe, alla gestione dei canali e alla definizione di pacchetti integrati capaci di attrarre nuovi segmenti di clientela, mantenendo al contempo un buon equilibrio tra volumi e redditività. Questo ha consentito di raggiungere buoni livelli di occupazione e di mantenere un margine operativo soddisfacente, nonostante le dinamiche di mercato ancora variabili e la pressione sui costi.

Il 2026 si preannuncia per l'hotel un anno di consolidamento e ulteriore crescita, orientato al rafforzamento del posizionamento di alto livello

raggiunto negli ultimi anni e alla definizione di nuovi standard di qualità e accoglienza. L'hotel continuerà a svilupparsi come parte integrante del "Mondo Terme di Comano", destinazione di benessere riconosciuta per la capacità di unire salute, natura e ospitalità in un'unica esperienza coerente e distintiva.

La proposta sarà centrata sull'identità profonda di Comano, che trova nell'acqua termale il suo elemento fondante e differenziante. Attorno a questo nucleo si svilupperà un sistema di esperienze integrate che comprendono i trattamenti signature, la SPA, il parco e il territorio, interpretati come estensione naturale del benessere e strumenti di rigenerazione fisica e mentale. L'obiettivo sarà valorizzare l'hotel come luogo in cui il potere dell'acqua incontra la qualità del servizio e la cura per i dettagli, creando un'esperienza immersiva e personalizzata.

Nel corso del 2026 si getteranno le basi per un ulteriore passo avanti nella crescita degli standard qualitativi, con interventi mirati a elevare il livello del servizio, della formazione e dell'esperienza complessiva del cliente.

Le azioni di marketing e revenue management, già strutturate e potenziate nel 2025, evolveranno in chiave più integrata, orientata a una gestione dinamica della domanda e a una valorizzazione più equilibrata della redditività lungo tutto l'anno. Le strategie digitali saranno perfezionate per rafforzare la presenza del brand e intercettare nuovi pubblici, puntando su storytelling, immagini e contenuti che esaltino la forza rigenerante dell'acqua termale, la qualità dell'ospitalità e la bellezza dell'ambiente naturale.

Un ruolo strategico sarà riservato allo sviluppo di partnership B2B mirate con tour operator, agenzie di viaggio di fascia alta e network specializzati nei segmenti wellness, lifestyle e salute. Queste collaborazioni, in continuità con l'apertura internazionale avviata nel 2024, consentiranno di ampliare la

penetrazione in nuovi mercati geografici e demografici, posizionando l'hotel come destinazione d'eccellenza per un pubblico attento alla qualità, alla sostenibilità e all'esperienza complessiva.

Nel 2026 si prevede di consolidare l'eccellente lavoro realizzato dalla SPA nel 2025 e di potenziarlo ulteriormente grazie ad altri elementi rafforzativi quali il parco termale come luogo di terapia forestale. Si lavorerà, invece, per attuare lo stesso percorso di crescita e di sviluppo prodotto nel comparto F&B.

Sul piano gestionale, il 2026 segnerà l'avvio di un ampio progetto di efficientamento operativo e organizzativo, volto a migliorare la produttività complessiva e la qualità del servizio attraverso una revisione strutturata dei processi interni. L'obiettivo è costruire un modello gestionale più snello, chiaro e orientato al cliente, capace di garantire continuità, precisione e coerenza in tutte le fasi dell'esperienza di soggiorno.

Particolare attenzione sarà dedicata alla razionalizzazione dei costi e alla revisione delle procedure operative, con l'introduzione di modelli organizzativi ispirati alla metodologia lean, per ridurre le complessità, ottimizzare i flussi di lavoro e migliorare la comunicazione tra i reparti. La pianificazione dei turni, basata su criteri di equilibrio e trasparenza, insieme alla condivisione costante degli obiettivi operativi, contribuirà a creare un clima organizzativo positivo e partecipativo, fondato sulla fiducia reciproca e sul miglioramento continuo.

Al centro di questo processo rimarrà il capitale umano, considerato elemento determinante per il successo e la sostenibilità del cambiamento. Il 2026 sarà quindi l'anno di avvio di un percorso di valorizzazione del personale, con l'obiettivo di costruire un team stabile, motivato e consapevole del proprio ruolo. Verranno programmati interventi formativi mirati per competenze e mansioni, con particolare attenzione agli aspetti relazionali, comunicativi e di

accoglienza, così da rafforzare la professionalità e l'identità del servizio Comano.

Settore cosmesi

Il 2025 si è aperto in un contesto economico e sociale ancora caratterizzato da volatilità, ma il settore cosmetico conferma la sua capacità di adattamento, trainato da consumatori sempre più consapevoli, digitali e attenti alla salute della pelle. Il comparto continua a evolversi verso soluzioni personalizzate, clean beauty, sostenibilità e cosmetici funzionali, rispondendo alla crescente domanda di prodotti efficaci, sicuri e supportati da evidenze scientifiche. In questo scenario, Terme di Comano Skincare si propone di consolidare la propria posizione come player di riferimento nel settore della dermocosmesi, potenziando le leve più performanti e ricalibrando le strategie meno redditizie.

Il canale digitale ha rappresenta uno dei principali motori di crescita nel 2025, affermandosi come canale ad alta marginalità e con ampi margini di sviluppo. A settembre, l'e-commerce ha registrato un incremento di circa il 24,0% rispetto allo stesso periodo del 2024, superando le aspettative. A determinare questo risultato hanno contribuito una serie di interventi mirati: l'ottimizzazione della user experience, l'attivazione di campagne digitali ben segmentate e una maggiore efficacia nella comunicazione social. Nel 2026, l'attenzione sarà rivolta al consolidamento di questo canale attraverso il rafforzamento del programma di loyalty digitale – introdotto a fine 2024 – e l'implementazione di promozioni personalizzate, basate sui comportamenti di acquisto. Al contempo, verrà ulteriormente migliorata la customer journey, con interventi volti ad aumentare le conversioni e garantire una navigazione più fluida e coerente tra tutti i touchpoint digitali, grazie anche all'attivazione

del portale unico che aumenterà le possibilità di cross - selling. La sinergia tra canale online e offline continuerà a rivestire un ruolo centrale, grazie a una focalizzazione mirata su entrambi gli ambiti, digitale e fisico.

Anche il canale field ha registrato una solida crescita di circa il 44% rispetto a settembre 2024, sostenuta da una rete distributiva efficiente e da una stretta collaborazione tra il team di sede e le risorse operative sul territorio. L'espansione nei mercati esteri sta dando i primi risultati positivi, e rappresenta un asse strategico per lo sviluppo futuro. Guardando al 2026, sarà prioritario rafforzare ulteriormente la forza vendita attraverso l'inserimento di nuove risorse sul territorio, capaci di presidiare le aree strategiche e di costruire relazioni durature con le farmacie. Allo stesso tempo, continueranno le attività nei punti vendita fisici, con un calendario di eventi, consulenze e attività formative pensate per aumentare la conoscenza del brand e stimolare la vendita consulenziale. Sarà fondamentale rafforzare le attività di marketing, sia in Italia che all'estero, con l'obiettivo di aumentare la visibilità del brand e consolidare la presenza all'interno di farmacie e canali distributivi internazionali. Sul fronte internazionale, l'azienda proseguirà nel rafforzare la rete di partner strategici esteri, con un piano di penetrazione nei mercati a più alto potenziale. Il presidio del territorio resta un elemento chiave per sostenere la crescita del brand e diffondere la conoscenza dei prodotti in modo capillare. Nell'ottica di rafforzare la presenza sul territorio e promuovere in modo coerente il Mondo Comano, si propone l'attivazione della Comano Academy: un programma di formazione dedicato a creare figure specializzate, incaricate di operare nei diversi punti vendita con l'obiettivo di trasmettere un messaggio uniforme e qualificato sul brand cosmetico. Questa iniziativa mira a costruire un'immagine coordinata, riconoscibile e distintiva,

facendo della Academy un punto di riferimento autorevole e univoco, capace di comunicare con efficacia il valore aggiunto dell'universo Comano.

Più contenuta, invece, la performance del retail fisico diretto. I negozi aziendali, fortemente influenzati dalla stagionalità e dalle presenze fisiche, hanno registrato un calo complessivo del 4,2% rispetto a settembre 2024. Il punto vendita presso lo stabilimento termale è stato quello più colpito, con una flessione del 9,9% rispetto a settembre 2024, legata alla diminuzione delle presenze termali. In controtendenza, lo shop del Grand Hotel ha invece registrato un +20,9% a settembre rispetto allo stesso periodo 2024, segnale che in presenza di contesti favorevoli il canale può ancora generare valore. Alla luce di questi dati, nel 2026 l'approccio ai negozi fisici sarà più selettivo: verranno introdotti obiettivi di vendita giornalieri realistici, allineati alla stagionalità, e si darà maggiore attenzione alle tecniche di cross-selling e upselling, puntando sui prodotti a più alto valore. Le iniziative esperienziali – come consulenze personalizzate o eventi mirati, dovranno essere concentrate esclusivamente nei periodi di maggiore afflusso. Gli shop interni rappresentano ancora un canale strategico in termini di volume e continueranno a svolgere un ruolo fondamentale nel presidio e nella visibilità del brand.

L'introduzione del Lisato Batterico nel 2024 ha segnato un punto di svolta per Terme di Comano Skincare, affermando la vocazione scientifica e la capacità innovativa dell'azienda. Questo progetto ha consolidato la reputazione nel segmento della dermocosmesi funzionale, attirando l'interesse di consumatori alla ricerca di soluzioni concrete e supportate dalla ricerca. Nel 2025, si sta investendo nello sviluppo di nuove referenze contenenti il Lisato, con focus su: dermatite atopica e Inflamm-aging. Nel corso del 2026 è previsto il lancio di nuove referenze di prodotto, con l'obiettivo di ampliare la gamma

attualmente disponibile, intercettare nuove esigenze di consumo, contribuire all'incremento delle vendite complessive e offrire nuovi contenuti e leve commerciali alla rete vendita.

Dal punto di vista della comunicazione e del branding, il 2025 ha visto un miglioramento della presenza digitale e un maggiore riconoscimento del marchio da parte dei consumatori e degli operatori di settore. Tuttavia, la percezione della scientificità e dell'autorevolezza del brand può essere ulteriormente rafforzata. Nel 2026, la strategia di comunicazione dovrà puntare a consolidare la notorietà di Terme di Comano Skincare come riferimento nella dermocosmesi funzionale. In sintesi, il 2026 rappresenta per Terme di Comano Skincare un anno cruciale per trasformare il potenziale espresso nel 2025 in una crescita strutturata e sostenibile. Il rafforzamento del canale digitale, l'espansione territoriale, l'innovazione scientifica, il lancio di nuove referenze e una comunicazione sempre più autorevole saranno le leve fondamentali per consolidare il brand in Italia e gettare basi solide per lo sviluppo internazionale. In un settore in rapida trasformazione, solo i brand capaci di unire autenticità, efficacia clinica e visione strategica sapranno emergere. Terme di Comano Skincare ha oggi tutte le condizioni per diventare un punto di riferimento nella dermocosmesi del futuro.

BILANCIO ECONOMICO PREVENTIVO 2026

Sulla base di quanto sopra descritto per le attività aziendali e per le prospettive di crescita assunte è stato elaborato il Bilancio Preventivo Economico Annuale del 2026.

CONTO ECONOMICO	CONSUNTIVO	PREVISIONALE	PREVISIONALE	PREVISIONALE
	2024	2026	2027	2028
A) Valore della produzione				
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	7.939.046	8.659.305	9.464.240	10.116.860
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	113.419	170.000	120.000	80.000
5) altri ricavi e proventi	557.234	292.901	294.998	298.597
Totale valore della produzione	8.609.699	9.122.206	9.879.238	10.495.458
B) Costi della produzione				
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.503.331	1.603.626	1.765.943	1.880.652
7) per servizi	2.503.032	2.781.247	2.916.926	3.081.055
8) per godimento di beni di terzi	96.619	85.400	89.300	78.100
9) per il personale	3.308.012	3.359.796	3.611.939	3.759.691
10) ammortamenti e svalutazioni				
amm.to immobilizzazioni immateriali	91.106	-	-	-
amm.to immobilizzazioni materiali	852.450	1.035.247	1.133.568	1.375.036
svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante	957	1.000	1.000	1.000
altre svalutazioni delle immobilizzazioni		-		
Totale ammortamenti e svalutazioni	944.513	1.036.247	1.134.568	1.376.036
11) variazione delle rimanenze	- 4.247			
13) altri accantonamenti	-	-	-	-
14) oneri diversi di gestione	156.887	132.855	204.368	229.981
Totale costi della produzione	8.508.147	8.999.172	9.723.045	10.405.515
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	101.552	123.034	156.192	89.943
C) Proventi e oneri finanziari				
Totale proventi e oneri finanziari	55.985	157.000	169.000	162.000
Risultato prima dell'imposte (A-B+-C+-D)	45.567	- 33.966	- 12.808	- 72.057
20) Imposte su reddito d'esercizio	30.878	38.058	44.149	49.641
21) Utile (perdita) d'esercizio	14.689	- 72.023	- 56.957	- 121.698

Dai dati del "Conto economico di previsione per il 2026" si può rilevare quanto segue:

A) Valore della produzione:

- Ricavi delle vendite e delle prestazioni: sono previsti per complessivi euro 8.659.305 in aumento rispetto al preconsuntivo 2025 su tutti e tre i settori di business dell'azienda. Per il settore termale è previsto un aumento di ricavi più prudenziale rispetto agli altri settori visto l'imminente avvio dei lavori per la riqualificazione del centro termale.

- Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni: sono previsti per complessivi euro 170.000 e sono relativi alla capitalizzazione di costi interni (personale) oppure esterni (acquisti di materie e materiale vario) sostenuti per la "fabbricazione" di beni classificati nelle immobilizzazioni materiali ed

immateriali.

- Altri ricavi: sono previsti in euro 292.901 e ricomprendono tutti componenti positivi di reddito derivanti da attività accessorie quali l'affitto di sale per congressi, il fotovoltaico, i ricavi relativi all'area camper, i contributi in conto esercizio e in c/impianti di competenza dell'esercizio.

B) Costi della produzione:

- Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci: sono previsti per complessivi euro 1.603.626, in linea con l'aumento dei ricavi dei vari settori.

- Costi per servizi: sono previsti in complessivi euro 2.781.247 e ricomprendono le assicurazioni, l'energia elettrica, telefono, acqua ed altre utenze, le manutenzioni e riparazioni, consulenze tecniche, legali, fiscali, amministrative e revisione contabile, compensi agli amministratori, collaborazioni professionali e costi marketing.

- Costi per il personale: sono previsti in complessivi euro 3.359.796 e comprendono i costi dei reparti operativi aziendali, dei direttori e degli uffici amministrativi.

- Ammortamenti e svalutazioni: sono previsti ammortamenti per euro 1.036.247 calcolati sulla base del documento unico di programmazione dell'ACTC 2026-2028 dove sono presenti nel dettaglio tutti gli interventi programmati e che verranno effettuati nel prossimo triennio.

- Oneri diversi di gestione: sono previsti per euro 132.855, in linea con gli esercizi precedenti; in questa voce sono ricompresi tutti quei costi non iscrivibili per natura nelle altre voci dei costi della produzione, tra i quali imposte, tasse e contributi, altri tributi locali, concessioni, quote associative, abbonamenti, sanzioni ecc.

C) Proventi e oneri finanziari:

- Interessi e oneri finanziari: sono stati previsti euro 157.000 e relativi agli interessi

passivi sul mutuo erogato da Mediocredito Trentino – Alto Adige Spa per finanziare gli investimenti relativi all'ampliamento del centro benessere del Grand Hotel Terme, agli interessi sul Mutuo erogato da Mediocredito Trentino – Alto Adige Spa relativo all'iniziativa Plafond ripresa Trentino Banche 3, ed agli interessi sul mutuo erogato da Cassa Rurale Alto Garda e Rovereto per il finanziamento dell'investimento per il rifacimento delle centrali termiche del Grand Hotel Terme ed in parte per l'utilizzo del fido sul conto corrente bancario.

- Imposte sul reddito: calcolate in euro 38.058. In questa voce si rilevano i tributi diretti di competenza dell'esercizio.

- Perdita d'esercizio: previsto in euro 72.023,-

CONCLUSIONI

Il presente bilancio viene presentato dal Consiglio di amministrazione e sottoposto all'Assemblea consortile (art. 35 comma 5 Statuto ACTC).

Tutto ciò premesso, si presenta all'approvazione:

- il Bilancio Preventivo Economico Annuale per il 2026;
- la relazione illustrativa delle voci di Bilancio.

Terme di Comano, 03 dicembre 2025

Il Presidente del CdA
rag. Roberto Filippi