

# LO STUDIO DI FATTIBILITA' LATO ENTI NON PROFIT

## LABORATORI

Massimiliano Merli  
Novembre/Dicembre 2024

[sportellobeniconfiscati@anci.lombardia.it](mailto:sportellobeniconfiscati@anci.lombardia.it)  
Cellulare 348 1564644  
CV su LinkedIn



## ***Beni immobili confiscati: una grande opportunità!***

- ❖ Incrocio con le politiche/strategie del territorio
- ❖ Contenimento costi e stimolo alla progettualità...possibilità di pensare in grande
- ❖ Attenzione a:
  - impatti economici/finanziari ( ristrutturazioni finalizzate alla progettualità e sostenibilità dei progetti)
  - processo (organizzazione, competenze, risorse) →dimensione ENP

## ***La formazione diventa strategica***

- ❖ Programma formativo ANCI (2020) per rafforzare le competenze di Comuni/Enti No Profit (di seguito ENP) nella gestione dei beni confiscati alla criminalità organizzata
- ❖ Gaps procedurali e di competenze
- ❖ Comuni → 5 moduli/5 modelli: Regolamento, Bando di Concessione ad uso gratuito, Studio di Fattibilità (SDF), Impatto Sociale, Contratto di Concessione
- ❖ ENP → Formazione SDF/Impatto sociale
- ❖ Webinar + laboratori
- ❖ Prestare attenzione alle competenze dei partecipanti

## ***Laboratori SDF***

- ❖ 3 Sessioni operative e interattive di approfondimento (Comuni/ ENP)
- ❖ Unico modello di SDF ma diverso approccio
- ❖ Obiettivo Comuni: comprensione struttura SDF per adattarlo alle diverse progettualità, confronto e valutazione SDF (criteri e commissione), monitoraggio
- ❖ Obiettivo ENP: comprendere struttura SDF per una corretta e vincente compilazione

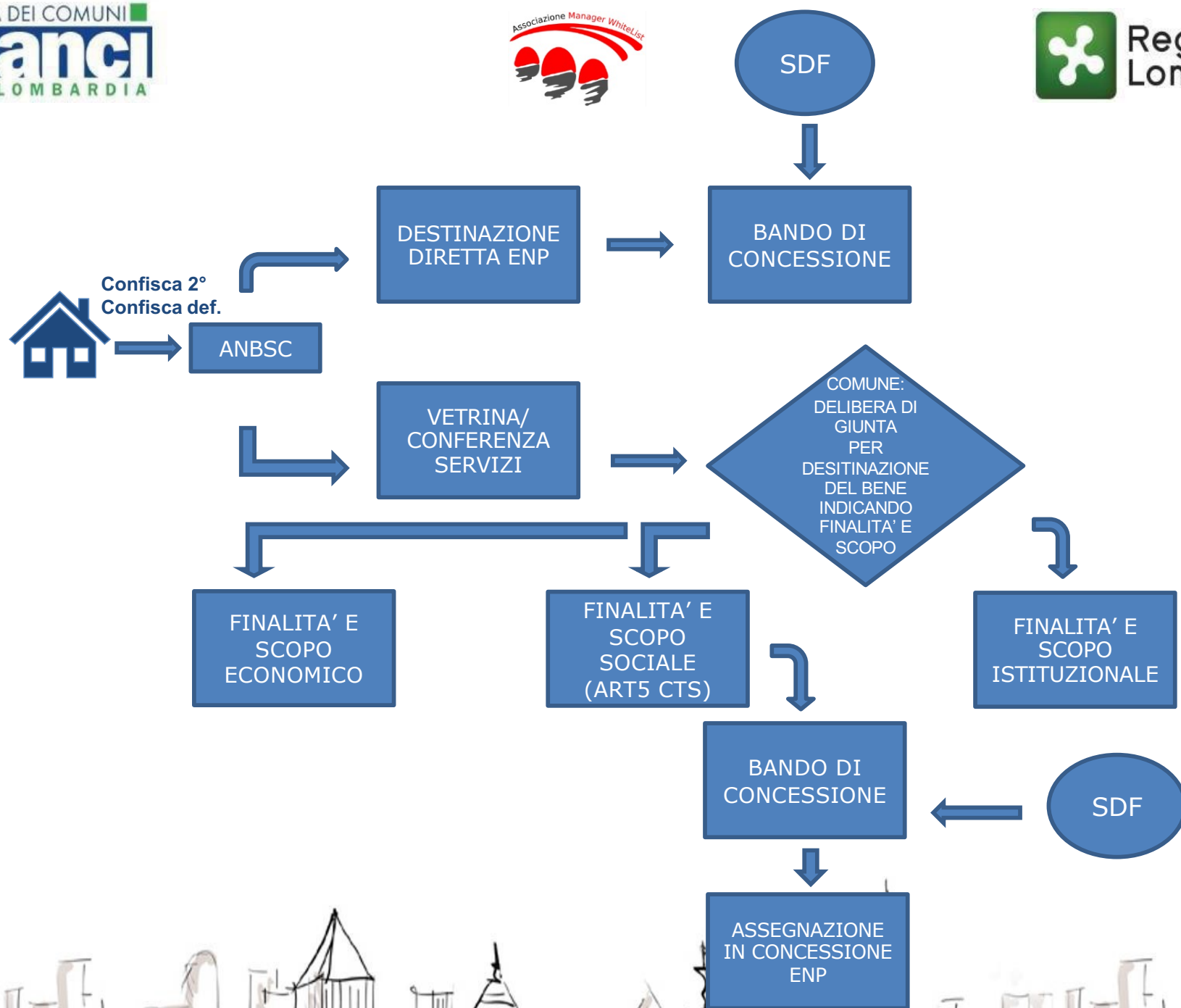
## ***Laboratori SDF (segue)***

- ❖ Presentazione e discussione di casi pratici, formula interattiva
- ❖ Se ENP non partecipano ai Laboratori si riducono le probabilità di successo dell'intero processo di restituzione dei beni confiscati alla criminalità → ruolo Comuni nel coinvolgimento (lettera di invito) o nell'organizzare formazione specifica
- ❖ Ruolo proattivo ENP → diffusione «buona pratica»
- ❖ ENP - Novembre 19-26/Dicembre 3
- ❖ Comuni: 2025

## ***ENP: partecipare ai Laboratori = allineamento***

- ❖ Conoscere il contesto e le regole del gioco
- ❖ Prendere confidenza con il Modello di Studio di Fattibilità, comprendendone finalità e struttura
- ❖ Conoscere la logica che sottende ad ogni tabella per una corretta compilazione
- ❖ Comprendere i criteri di valutazione indicati nel Bando di Concessione

***Posizione dello SDF all'interno del processo per restituire alla collettività i beni confiscati alla criminalità...***





## **Processo**

- ❖ **Sopralluogo e controlli da parte del Comune per verificare:**
  - stato e condizioni (libero/occupato, livello della eventuale ristrutturazione, difformità , abusi sanabili,...)
  - potenzialità
  - Vincoli eventuali (tutela terzi, ipoteche, confisca di quote,...)
- ❖ **Fase progettuale → Bando di Concessione**
- ❖ **Modello SDF** → compilazione
- ❖ **Misurazione impatto sociale**
- ❖ **Valutazione progetti** → criteri descritti nel Bando → Commissione (nominata a bando chiuso)
- ❖ **Assegnazione a ENP** → Contratto di Concessione
- ❖ **Monitoraggio**

## ***Manifestazione di interesse***

- ❖ Il Comune ha un progetto definito oppure attraverso una Manifestazione di Interesse indaga/centra la progettualità che verrà inserita nel Bando di Concessione
- ❖ Manifestazione di Interesse/Avviso pubblico (esempio):
  - premesse
  - oggetto della concessione
  - durata della concessione
  - sopralluogo
  - soggetti ammessi a partecipare
  - modalità e termini della manifestazione di interesse →
  - Progetto di utilizzo

## ***Manifestazione di interesse***

- ❖ Progetto di utilizzo
  - presentazione ENP
  - Presentazione progetto (finalità)
  - modalità di gestione del bene
  - tempi di operatività
  - vantaggi per la collettività (incluso impatto)
  - Fonti di finanziamento e studio di fattibilità (??) →  
rassicurazioni sulla sostenibilità economica e finanziaria  
(NO SDF)

NB. Durata dell'affidamento (se diversa da quella proposta in base al punto precedente)

- ❖ **Studio di Fattibilità**
- ❖ **Criteri di valutazione dei progetti**
- ❖ **Monitoraggio**
- ❖ **Conclusioni**

## ***Studio di Fattibilità (SDF)***

- ❖ Analisi strutturata per:
  - presentare un progetto/un'idea
  - dimostrarne la sostenibilità economica e finanziaria
  - per un periodo di 3 anni
  
- ❖ Sostenibilità economica: confronto ricavi vs costi
  
- ❖ Sostenibilità finanziaria: confronto entrate vs uscite /  
impieghi vs fonti

## ***Studio di Fattibilità*** (segue)

- ❖ Lo SDF non è richiesto dalla legge
- ❖ Il suo utilizzo deriva dalla necessità di uno strumento capace di valutare progetti e, laddove necessario, confrontare progetti presentati da ENP diversi sullo stesso bene immobile
- ❖ Esistono diversi modelli di SDF: quello che vi proponiamo deriva dal mondo aziendale e dalla esperienza formativa con Anci Lombardia
- ❖ Il nostro modello è diverso da quello utilizzato da ANBSC per assegnazione diretta a ENP

## ***Caratteristiche SDF beni confiscati***

- ❖ All'interno di un bando di concessione per uso gratuito
- ❖ Percorso di trasparenza
- ❖ Impatto sociale
- ❖ Capacità di «auto – presentarsi»
- ❖ Non dare nulla per scontato: mettersi dalla parte di chi legge

## *Vantaggi Modello SDF*

- ❖ **Percorso guidato** che crea **consapevolezza e selezione** delle idee progettuali effettivamente attuabili/sostenibili → la sostenibilità può modificare la progettualità
- ❖ Format standard ma non limita la possibilità di “aggiungere”
- ❖ Misurabile (in base ai criteri definiti dal bando)
- ❖ Favorisce sinergie (collaborazione, condivisione risorse, comunicazione,..)
- ❖ Crea un linguaggio comune (comunicazione efficace tra Piani di Zona, Aziende Consortili, Comuni, ENP)



## ***Approccio proattivo***

- ❖ Il modello proposto di SDF è anche uno stimolo proattivo ad utilizzarlo anche se non richiesto
- ❖ Può aiutare anche chi lo compila oltre a chi dovrà analizzare/valutare il progetto
- ❖ **Esempio** : «Definizione del piano economico-finanziario e degli investimenti previsti, anche alla luce di ristrutturazioni eventualmente necessarie e dettagliate nel relativo cronoprogramma» → segue box vuoto

## ***Struttura sintetica SDF***

- ❖ Analisi del contesto e parte progettuale
- ❖ Sviluppo dei ricavi
- ❖ Analisi dei costi
- ❖ Sostenibilità economica (ricavi vs costi x 3 anni)
- ❖ Sostenibilità finanziaria (entrate vs uscite/ fonti vs impieghi x 3 anni)

## *Economico vs finanziario*

<b>Mondo Economico</b>		<b>Mondo Finanziario</b>
<b>Ricavi vs Costi</b>		<b>Entrate vs Uscite</b>
<b>Utile vs Perdita</b>		<b>Liquidità vs illiquidità</b>
<b>IVA no</b>		<b>IVA si</b>
<b>Fotografia</b>		<b>Fluire</b>
<b>Motore</b>		<b>Benzina</b>

**Dimostrare la sostenibilità economico-finanziaria del progetto attraverso un **PROCESSO** che scoraggia approcci superficiali e semplicistici e favorisce professionalità e competenze dei partners. Il processo non è una barriera ma un percorso guidato di garanzia per tutti**

## ***Struttura modello SDF: caratteristiche***

- ❖ Logica «a cascata» (contesto, progetto, ricavi, costi, entrate, uscite)
- ❖ Bloccata → tabelle e files → discrezionalità molto limitata in sede di compilazione → riduce incomprensioni ed errori, agevola comprensione e confronto → soprattutto nell'analisi della sostenibilità economico-finanziaria
- ❖ Le Tabelle sono integrabili con spiegazioni / informazioni

## *Struttura Modello SDF*

1. Sintesi del progetto
2. Contesto di riferimento
3. Analisi dell'offerta/Concorrenza
4. Descrizione del progetto/servizio
5. Posizionamento progetto/servizio
6. Target/destinatari
7. Analisi punti forza/debolezza (SWOT)
8. ENP : struttura/organizzazione
9. Definizione del prezzo
10. Sviluppo dei ricavi
11. Costi diretti
12. Costi di promozione/comunicazione
13. Costi indiretti/di struttura
14. Programma Investimenti
15. Cronoprogramma
16. Cronoprogramma economico
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario
19. Flussi finanziari

## **Struttura SDF: adattabilità**

1. Sintesi del progetto
2. Contesto di riferimento
3. Analisi dell'offerta/Concorrenza
4. Descrizione del progetto/servizio
5. Posizionamento progetto/servizio
6. Target/destinatari
7. Analisi punti forza/debolezza (SWOT)
8. ENP : struttura/organizzazione
9. Definizione del prezzo
10. Sviluppo dei ricavi

11. Costi diretti
12. Costi di promozione/comunicazione
13. Costi indiretti/di struttura
14. Programma Investimenti
15. Cronoprogramma
16. Cronoprogramma economico
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario
19. Flussi finanziari

1. Sintesi del progetto
2. Analisi dell'offerta/Concorrenza
3. Descrizione del progetto/servizio
4. Posizionamento progetto/servizio
5. ENP : struttura/organizzazione
6. Definizione del prezzo

7. Sviluppo dei ricavi
8. Costi
9. Programma Investimenti
10. Cronoprogramma
11. Conto economico previsionale
12. Flussi finanziari

## ***Struttura modello SDF: caratteristiche***

- ❖ 19 punti/tabelle nella versione massima, riducibili in base a complessità o caratteristiche del progetto → a discrezione del Comune
- ❖ Il contenuto e la struttura delle tabelle è personalizzabile da parte del Comune in base alle caratteristiche del progetto, di seguito vedrete il nostro suggerimento base
- ❖ Collegabile ai criteri di valutazione
- ❖ Consigliato l'inserimento all'interno del bando di una guida alla compilazione dello SDF



## ***SDF: competenze generiche***

- ❖ Analisi bisogni del territorio/target e definizione esigenze/fabbisogni
- ❖ Definizione Strategia (medio-lungo) e Obiettivi
- ❖ Capacità progettuale e organizzazione/risorse
- ❖ Comprensione vincoli/perimetro procedurale
- ❖ Efficace comunicazione scritta

## ***SDF: competenze specifiche***

- ❖ **Comprensione struttura e logica SDF**  
→ progettualità, sostenibilità, impatto
- ❖ **Compilazione corretta SDF**
- ❖ **Comprensione criteri di valutazione**
- ❖ **Predisposizione per successivo monitoraggio (obbligatorio)**

...non dare nulla per scontato ...mettersi dalla parte di chi legge

## ***SDF: avere un buon progetto!***

- ❖ Progetto vincolato/ progetto libero
- ❖ Competizione (Bando)
- ❖ Conoscere il bene immobile
- ❖ Innovazione: anticipare il cambiamento...trasferire...eseguire meglio..
- ❖ “Cosa fanno gli altri”...vicino e lontano
- ❖ “brain storming”
- ❖ Coprogettazione/coprogrammazione
- ❖ Sinergie, accordi, reti

## ***Struttura Modello SDF : progetto***

1. Sintesi del progetto
2. Contesto di riferimento
3. Analisi dell'offerta/Concorrenza
4. Descrizione del progetto/servizio
5. Posizionamento progetto/servizio
6. Target/destinatari
7. Analisi punti forza/debolezza (SWOT)

# 1. Sintesi del progetto

1. SINTESI DEL PROGETTO											
Descrizione sintetica dell'oggetto dell'iniziativa											

## **1. Sintesi del progetto**

- ❖ Fotografia (l'idea, caratteristiche, target,...)
- ❖ Completa
- ❖ Comprensibile
- ❖ Coerente con lo sviluppo dello SDF
- ❖ Coinvolgente
- ❖ Secondo livello: possibile inserire dati storici, CV dei proponenti, iter del progetto, immagini

## 2. Contesto di riferimento

- ❖ Definizione dell'ambito di riferimento/mercato
- ❖ Quantificazione e segmentazione
- ❖ Andamento nel tempo (trend)
- ❖ Fonti

2. Contesto di riferimento (segmenti, aree, categorie,...)			
Descrizione	Caratteristiche	Bisogni da soddisfare	Dimensione/quantificazione
<b>Note</b>			
<b>Fonti</b>			

## 2. Contesto di riferimento: esempio

2. Contesto di riferimento (segmenti, aree, categorie,...)			
Descrizione	Caratteristiche	Bisogni da soddisfare	Dimensione (Zona XXX)
Fasce di età			
18-25	Studenti	Estetica-Socializzazione	10.000
41-55	Donne	Forma fisica	20.000
56-75	Pensionati	Movimento-Socializzazione	30.000
<b>Note</b>			
<b>Fonti</b>			
Altri esempi:			
scuole, famiglie con figli, operatori dell'infanzia, insegnanti, consumatori, produttori locali, ragazzi praticanti calcio,...			



## 3. Analisi dell'offerta

3. Analisi dell'offerta / Concorrenza			
Concorrente	Caratteristiche, punti di forza e debolezza	Dimensione (fatturato, addetti,..)	Politica di prezzo
<b>Note</b>			
<b>Fonti</b>			

## 4. *Descrizione del progetto/servizio*

4. Descrizione del progetto/servizio									
Caratteristiche, dettagli tecnici, qualifiche e certificazioni, competenze, partners,...									

## 5. *Posizionamento progetto/servizio*

5. Posizionamento del progetto/servizio							
Quali esigenze si soddisfano, in quale segmento, verso quale target, punti di differenza, difendibilità dell'idea							

## 6. Target / Destinatari

6. Target / Destinatari				
Descrizione	Caratteristiche	Bisogni da soddisfare	Dimensione/quantificazione	Target
<b>Note</b>				
<b>Fonti</b>				

## 6. Target / Destinatari: esempio

6. Target / Destinatari				
Descrizione	Caratteristiche	Bisogni da soddisfare	Dimensione/quantificazione	Target
Famiglie con bambini 3-11 anni zona XXXX	Genitori che lavorano Bambini per famiglia Fasce età dei bambini	Gestione bambini in estate (centro estivo)	3000	300
<b>Note</b>				
<b>Fonti</b>				

6. Target / Destinatari				
Descrizione	Caratteristiche	Bisogni da soddisfare	Dimensione/quantificazione	Target
Fasce di età				
18-25	Studenti	Estetica-Socializzazione	10.000	
41-59	Donne	Forma fisica	20.000	
60-75	Pensionati	Movimento-Socializzazione	30.000	1500
<b>Note</b>				
<b>Fonti</b>				

## 7. Analisi punti di forza/debolezza (SWOT)

7. Analisi SWOT			
Punti di forza		Punti di debolezza	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
Opportunità		Minacce	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

## 7. Analisi punti di forza/debolezza (SWOT): esempio

7. Analisi SWOT			
<b>Punti di forza</b>		<b>Punti di debolezza</b>	
1	Made in Italy	1	Difficoltà a farsi conoscere
2	Biologico	2	Fornitore unico
3	Sartoriale	3	Difficili economie di scala
4		4	
<b>Opportunità</b>		<b>Minacce</b>	
1	Promozione "made in Italy"	1	Forti concorrenti
2	Settore Bio in espansione	2	Cambio del trend
3		3	
4		4	

## ***Struttura Modello SDF : ricavi vs costi***

1. Sintesi del progetto
2. Contesto di riferimento
3. Analisi dell'offerta/Concorrenza
4. Descrizione del progetto/servizio
5. Posizionamento progetto/servizio
6. Target/destinatari
7. Analisi punti forza/debolezza (SWOT)
8. ENP : struttura/organizzazione
9. Definizione del prezzo
10. Sviluppo dei ricavi
11. Costi diretti
12. Costi di promozione/comunicazione
13. Costi indiretti/di struttura
14. Programma Investimenti



## 8. *Struttura / Organizzazione ENP*

8. Struttura / Organizzazione				
	Forma giurica esistente / Nuova (informazioni, indirizzo)			
	Organizzazione / Organigramma			
	Numero dipendenti, collaboratori, volontari			

- ❖ Collegamento con i costi indiretti / di struttura: l'attuale struttura supporterà anche il nuovo progetto?
- ❖ Collegamento con i costi diretti : il nuovo progetto comporterà un aumento del personale → costi diretti?
- ❖ Congruità con tabelle n° 11 e 13

## 9. Prezzo

9. Definizione del prezzo			
Descrizione prodotto/servizio	Unità di misura	Prezzo unitario di vendita (iva esclusa)	Prezzo del concorrente di riferimento (iva esclusa)
<b>Indicare i criteri utilizzati per definire il prezzo di vendita</b>			

- ❖ Definizione della politica di prezzo (ricavo e/o contributo) IVA esclusa
- ❖ Verifica competitività del prezzo
- ❖ Punto di partenza per la verifica della copertura costi

## 9. Prezzo: esempio

9. Definizione del prezzo			
Descrizione prodotto/servizio	Unità di misura	Prezzo unitario di vendita (iva esclusa)	Prezzo del concorrente di riferimento (iva esclusa)
Formazione modulo A	Corso 12 ore	120	> 150
Formazione modulo B	Corso 12 ore	120	> 150
Formazione modulo C	Corso 12 ore	150	Prodotto unico sul mercato
<b>Indicare i criteri utilizzati per definire il prezzo di vendita</b>			
<p>il prezzo di frequenza individuale di 120/150 euro per ogni evento formativo da 12 ore è in linea con l'offerta del mercato, pur posizionandosi in una fascia medio-bassa; garantisce la copertura dei costi diretti dell'evento formativo (soprattutto locali e relatori) e di una quota dei costi fissi dell'attività in oggetto. Esiste ovviamente una forte correlazione tra il prezzo di vendita e il numero dei partecipanti: più è accessibile più è alta la partecipazione.</p>			

## 10. Sviluppo Ricavi

10. Sviluppo Ricavi								
Prodotti/servizi	Unità di misura	Prezzo unitario	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 1	Anno 2	Anno 3
			Quantità vendute			Fatturato		
					<b>Totale per anno</b>			
Dettagliare i Criteri utilizzati per definire le quantità vendute In alternativa risorse necessarie alla copertura dei costi								

- ❖ Prezzo (escluso IVA) x quantità per ogni prodotto/servizio
- ❖ Sviluppo triennale
- ❖ Generalmente prezzi costanti
- ❖ Inserire commenti e criteri per argomentare lo sviluppo dei ricavi

## 10. Sviluppo Ricavi: esempio

10. Sviluppo Ricavi								
Prodotti/servizi	Unità di misura	Prezzo unitario	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 1	Anno 2	Anno 3
			Quantità vendute			Fatturato		
Corso A	12 ore	120	60	80	150	7.200,00	9.600,00	18.000,00
Corso B	12 ore	120	60	80	150	7.200,00	9.600,00	18.000,00
Corso C	12 ore	150		70	100	-	10.500,00	15.000,00
Corso D	3 ore	40	40	60	100	1.600,00	2.400,00	4.000,00
					<b>Totale per anno</b>	<b>16.000,00</b>	<b>32.100,00</b>	<b>55.000,00</b>

## 10. Sviluppo Ricavi: esempio commento

10. Sviluppo Ricavi								
Prodotti/servizi	Unità di misura	Prezzo unitario	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 1	Anno 2	Anno 3
			Quantità vendute			Fatturato		
Corso A	12 ore	120	60	80	150	7.200,00	9.600,00	18.000,00
Corso B	12 ore	120	60	80	150	7.200,00	9.600,00	18.000,00
Corso C	12 ore	150		70	100	-	10.500,00	15.000,00
Corso D	3 ore	40	40	60	100	1.600,00	2.400,00	4.000,00
					<b>Totale per anno</b>	<b>16.000,00</b>	<b>32.100,00</b>	<b>55.000,00</b>

Esempio commenti e criteri per argomentare lo sviluppo dei ricavi

### Anno 1

Estensione dei servizi a tutta la Liguria (focus su 73 scuole delle 293 scuole totali).

### Anno 2

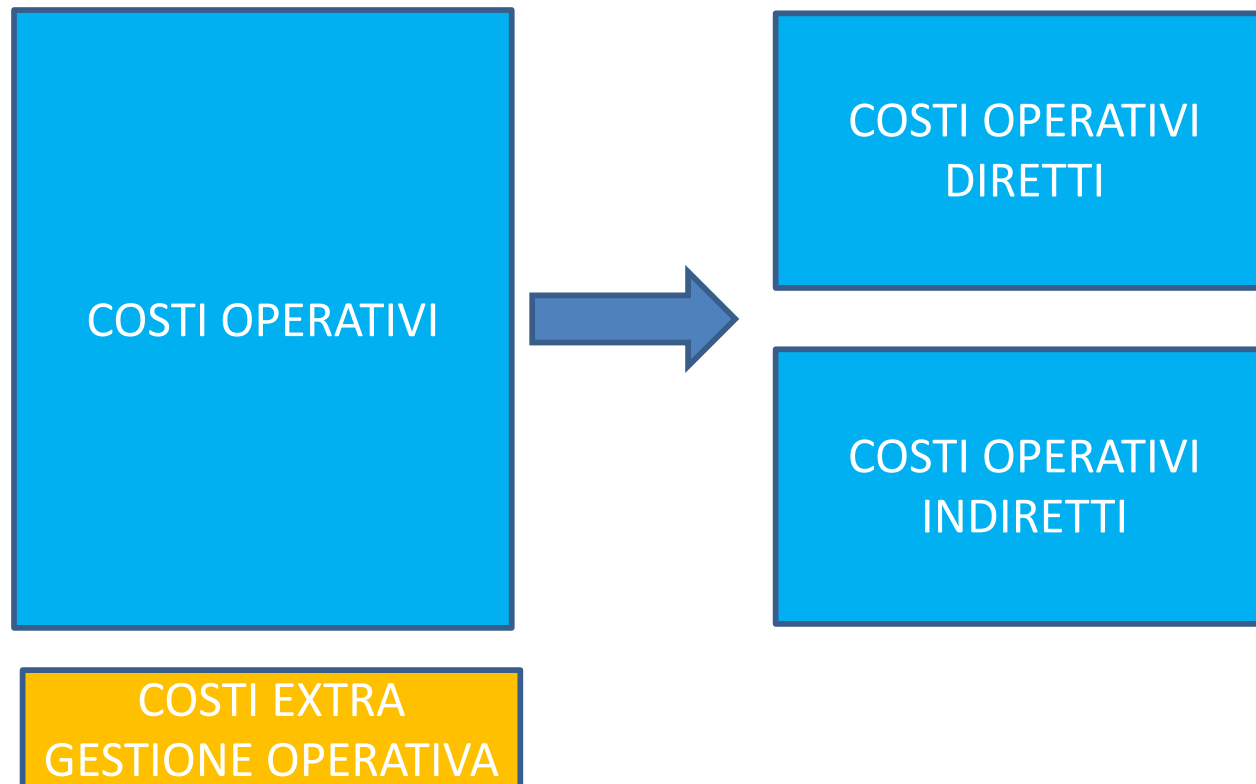
Espansione nella regione Piemonte (focus su 291 scuole delle 1163 scuole totali)

### Anno 3

Rafforzamento della presenza su Liguria e Piemonte ed estensione dei servizi in Lombardia

(focus su 728 scuole delle 2913 scuole totali).

## *Tipologia dei costi*



## ***Costi Operativi***

- ❖ Operativi → diretti (attribuibili alle linee di ricavo) o indiretti (non attribuibili alle linee di ricavo)
- ❖ Tra i costi operativi è previsto un particolare focus sui costi (diretti o indiretti) relativi a promozione/comunicazione in quanto potrebbero influenzare lo sviluppo dei ricavi
- ❖ La suddivisione dei costi operativi non è prevista nel conto economico previsionale ma è rilevante per ETS (calcolo del margine di contribuzione di prodotti/servizi) ed è dunque prevista dalle tabelle



## 11. Costi Operativi Diretti

11. Costi diretti						
Descrivere ed elencare i costi diretti necessari all'erogazione del prodotto/servizio						
				Anno1 (iva esclusa)	Anno2 (iva esclusa)	Anno3 (iva esclusa)
<b>Costi di produzione e assemblaggio</b>						
Costi dei materiali						
Costi delle materie prime						
Costi di trasporto						
Ore uomo						
Prestazioni di terzi						
Altri costi						
<b>TOTALE</b>						
Note:						

**NB. Costo personale = costo aziendale,  
 TFR incluso**



## 12. Costi di promozione/comunicazione: esempio

12. Costi di Promozione / Comunicazione				
Descrivere la strategia commerciale e relativi costi				
Attività promozionali/di comunicazione	Budget anno1 (iva esclusa)	Budget anno2 (iva esclusa)	Budget anno3 (iva esclusa)	
Partecipazione a Fiera .....	10.000,00	10.000,00	10.000,00	
Partecipazione a Fiera.....		7.000,00	7.000,00	
Presenza su social	3.000,00	4.000,00	5.000,00	
Materiale punto vendita	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
Pubblicità su riviste specializzate	2.000,00	3.000,00	4.000,00	
	<b>Totali</b>	<b>16.000,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>27.000,00</b>

## 13. Costi Operativi indiretti/di struttura

13. Costi indiretti - di struttura					
Descrivere la struttura organizzativa dedicata al progetto e i relativi costi					
Descrizione costi			Anno1 (iva esclusa)	Anno2 (iva esclusa)	Anno3 (iva esclusa)
<b>Totali</b>			-	-	-

**NB. Collegamento Tabella 8 «struttura/organizzazione»**

***Grazie per l'attenzione!***

**Prossimi Laboratori : 26 novembre e 3 dicembre**

**PARTECIPATE E FATE PARTECIPARE ALTRI ENP**

Massimiliano Merli  
sportellobeniconfiscati@anci.lombardia.it  
Cellulare 348 1564644