

LO STUDIO DI FATTIBILITA' LATO ENTI NON PROFIT

LABORATORI

Massimiliano Merli
Novembre/Dicembre 2024

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

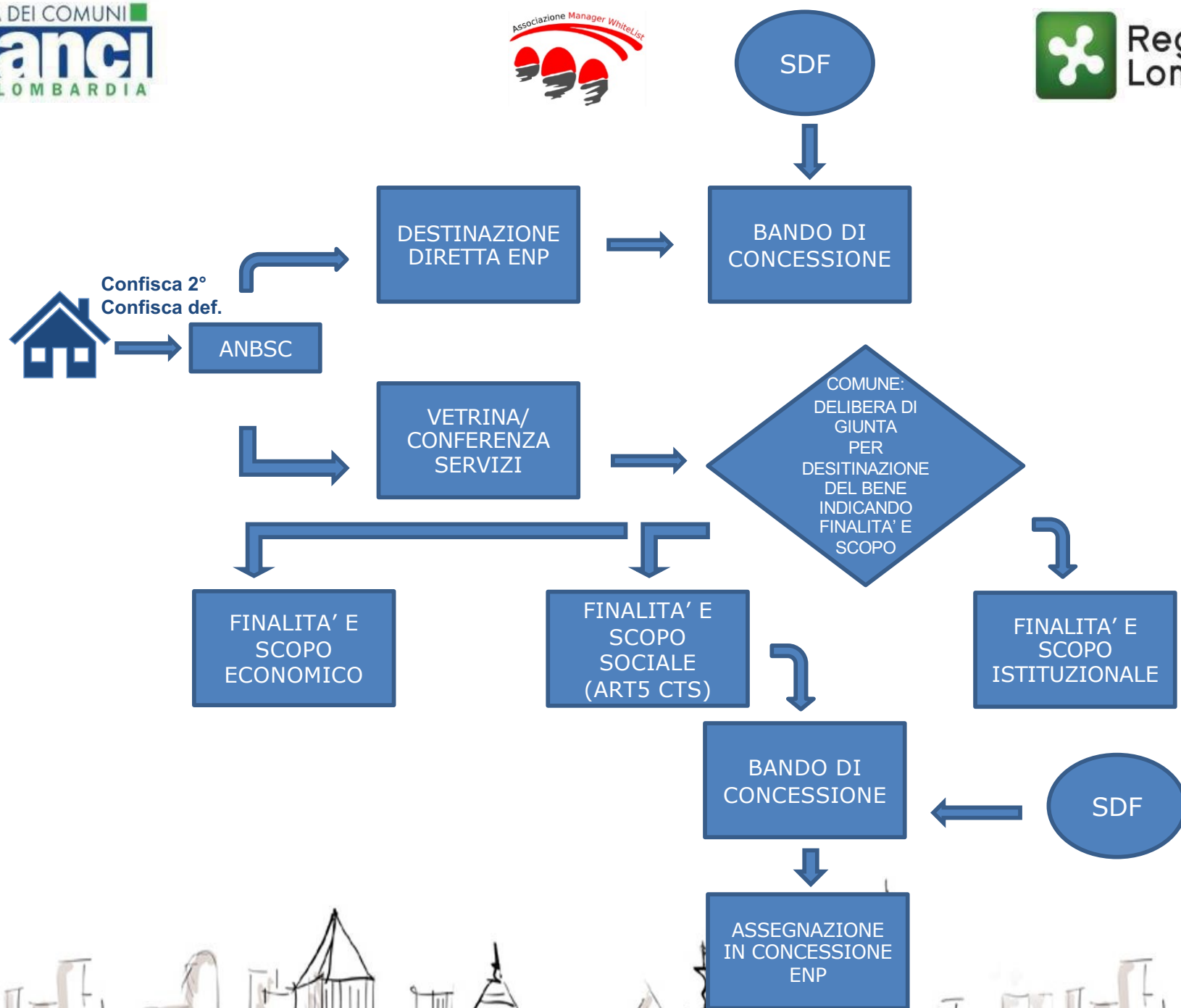
Laboratori SDF (segue)

- ❖ 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)

Programma

- ❖ **Studio di Fattibilità**
- ❖ Criteri di valutazione dei progetti
- ❖ Casi pratici
- ❖ 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 o se all'interno del Bando è presente una versione SDF meno strutturata
- ❖ 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
- ❖ Può aiutare anche chi lo compila oltre a chi dovrà analizzare/valutare il progetto
- ❖ Il modello (se ben utilizzato) garantisce senz'altro la sostenibilità economica del progetto
- ❖ Modello → Metodo di lavoro

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

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

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 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 (segue)

- ❖ 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
Note			
Fonti			

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
Note			
Fonti			
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
Note			
Fonti			

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
Note				
Fonti				

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
Note				
Fonti				

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
Note				
Fonti				

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			
Punti di forza		Punti di debolezza	
1	Made in Italy	1	Difficoltà a farsi conoscere
2	Biologico	2	Fornitore unico
3	Sartoriale	3	Difficili economie di scala
4		4	
Opportunità		Minacce	
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 porterà 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)
Indicare i criteri utilizzati per definire il prezzo di vendita			

- ❖ 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
Indicare i criteri utilizzati per definire il prezzo di vendita			
<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		
						Totale per anno		
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
Totale per anno						16.000,00	32.100,00	55.000,00

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
					Totale per anno	16.000,00	32.100,00	55.000,00

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).

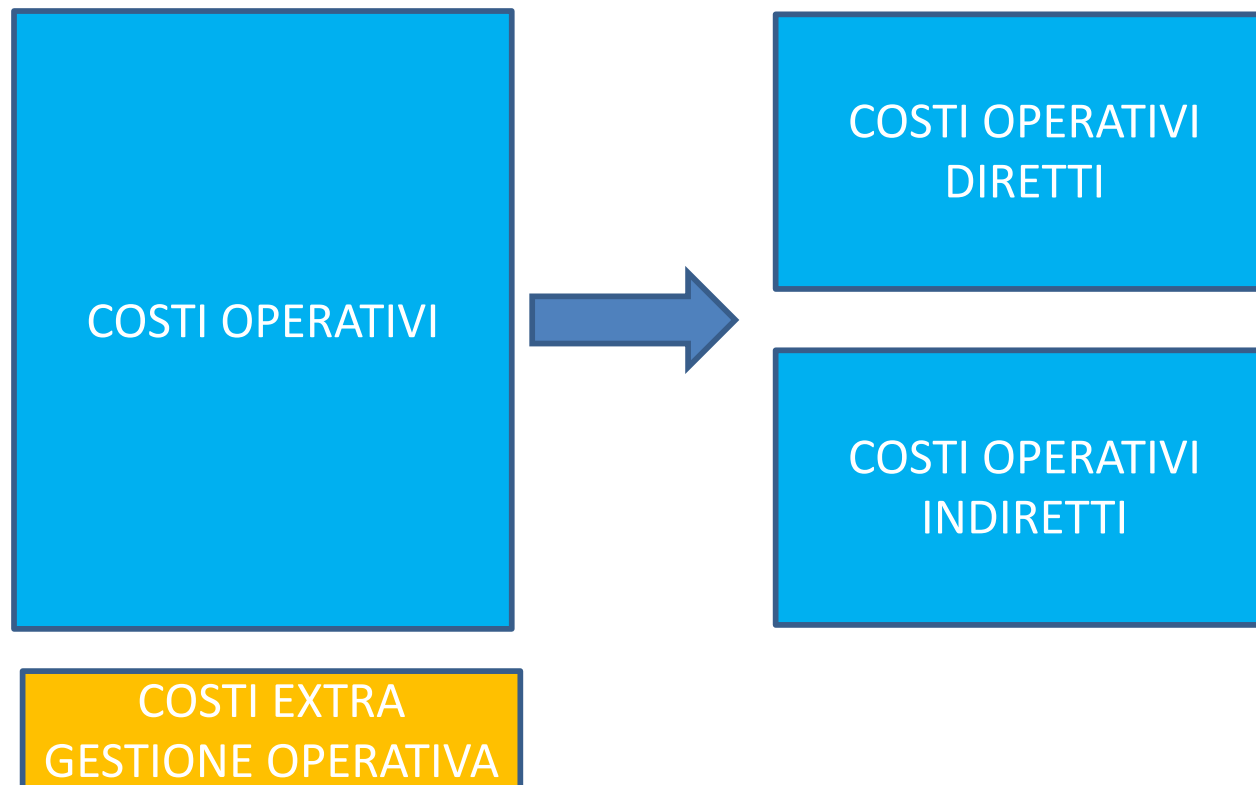
Anno 2

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)
Costi di produzione e assemblaggio						
Costi dei materiali						
Costi delle materie prime						
Costi di trasporto						
Ore uomo						
Prestazioni di terzi						
Altri costi						
TOTALE						
Note:						

NB. Costo personale = costo aziendale, TFR incluso

12. Costi di promozione/comunicazione

12. Costi di Promozione / Comunicazione				
Descrivere la strategia commerciale (distribuzione e promozione) e relativi costi				
Attività promozionali/di comunicazione		Anno1 (iva esclusa)	Anno2 (iva esclusa)	Anno3 (iva esclusa)
Totali		-	-	-

12. Costi di promozione/comunicazione: esempio

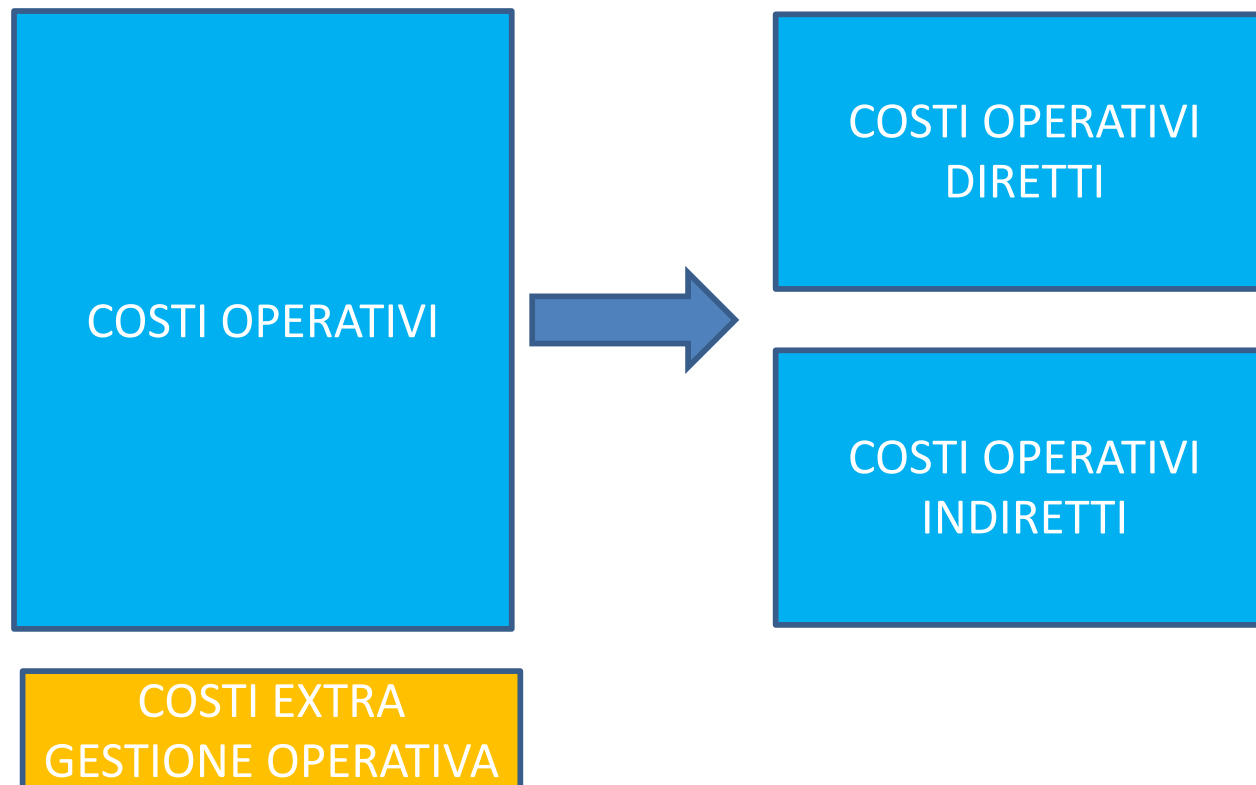
12. Costi di Promozione / Comunicazione				
Descrivere la strategia commerciale e relativi costi				
Attività promozionali/di comunicazione		Budget anno1 (iva esclusa)	Budget anno2 (iva esclusa)	Budget anno3 (iva esclusa)
Partecipazione a Fiera		10.000,00	10.000,00	10.000,00
Partecipazione a Fiera.....			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
	Totali	16.000,00	25.000,00	27.000,00

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)
Totali			-	-	-

NB. Collegamento Tabella 8 «struttura/organizzazione»

Tipologia dei costi



Costi Extra Gestione Operativa

- ❖ Costi pluriennali → investimenti → ammortamenti
- ❖ Costi di finanziamento → oneri finanziari

Siamo in ambito ECONOMICO

Programma degli investimenti

- ❖ Descrizione e quantificazione degli investimenti attesi su base triennale: ristrutturazioni, attrezzature, macchinari, automezzi, hardware, software,.....
- ❖ Trattasi di costi pluriennali per i quali - a livello economico - occorre calcolare il valore dell'ammortamento (v. normativa)
- ❖ Se i denari vengono presi a prestito occorre considerare anche il valore degli oneri finanziari

14. Investimenti

14. Programa degli investimenti				
Descrizione	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Quota amm.to
Totale				
Note				

14. Investimenti: esempio

14. Programma degli investimenti						
Descrizione	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Quota amm.to A1	Quota amm.to A2	Quota amm.to A3
Ristrutturazione locali	30.000,00			3.000,00	3.000,00	3.000,00
Acquisto arredi	4.000,00	4.000,00		400,00	800,00	800,00
Acquisto PC + stampante	2.000,00	2.000,00	2.000,00	1.000,00	2.000,00	2.000,00
Sito web	2.000,00			1.000,00	1.000,00	
Piattaforma digitale			10.000,00			2.000,00
Totale	38.000,00	6.000,00	12.000,00	5.400,00	6.800,00	7.800,00
Note						
Gli investimenti prevedono						
Ristrutturazione, arredi ammortizzati in 10 anni, piattaforma in 5, pc e sito in 2						

...Ricapitolando

- ❖ Descrizione e quantificazione costi diretti necessari all'erogazione del servizio/prodotto → **Tabella 11**
- ❖ Descrizione e quantificazione dei costi indiretti/di struttura → **tabella 13**
- ❖ Eventuale focus su costi di comunicazione/promozione → **tabella 12**
- ❖ Costi derivanti da ammortamenti (in base al piano degli investimenti) e oneri finanziari → **tabella 14**



DESCRIZIONE E QUANTIFICAZIONE su 3 anni

Economico vs finanziario

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

Sostenibilità economica

- ❖ Ricavi (no iva) \geq Costi (no iva)
- ❖ Prezzo x quantità = ricavi
- ❖ Prezzo \rightarrow copertura dei costi (di tutti i costi operativi e non operativi) \rightarrow obiettivo minimo
- ❖ Mix prezzi \rightarrow maggiore complessità e maggior necessità di capacità gestionali (margine di contribuzione)
- ❖ Spesso la capacità dei ricavi di coprire i costi non è immediata (logica 3 anni)

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

Cronoprogramma

- ❖ Agevola la comprensione del progetto
- ❖ Dettaglio attività per mese
- ❖ Sequenza coerente e logica
- ❖ Detta la tempistica per ricavi e costi (operativi e non)
- ❖ Base per il calcolo del fabbisogno finanziario
- ❖ Focus anno 1

Esempio: centro estivo

- ❖ Bando concessione uso gratuito con indirizzo specifico: apertura centro estivo
- ❖ Ristrutturazione necessaria a carico ETS
- ❖ ETS esistente
- ❖ Assunzione operatori
- ❖ Servizio mensa e trasporto esterni
- ❖ Progetto ETS → struttura polifunzionale (tabella 5 - Posizionamento)

Conto economico previsionale: esempio sviluppo ricavi

10. SVILUPPO RICAVI										
Prodotti/servizi	Unità di misura	Prezzo unitario mensile (iva	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno a regime	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno a regime
			Quantità vendute				Fatturato			
Centro estivo (3-11 anni)	Settimana	110,00	2000	2200	2400	2500	220.000,00	242.000,00	264.000,00	275.000,00
Corso Inglese 6 mesi (1xsettimana)	Mese	80,00		200	400	600		16.000,00	32.000,00	48.000,00
Attività fisica per pensionati 6 mesi (2x settimana)	Mese	100,00		400	600	800		40.000,00	60.000,00	80.000,00
			Totale per anno				220.000,00	298.000,00	356.000,00	403.000,00
Criteri utilizzati per definire le quantità vendute										
In base numero famiglie target (vedi tabella 6) si ipotizza di attrarre almeno il 10% del bacino di utenza. Ogni utente frequenta in media x 2 settimane.										
Il prezzo include pasti, merenda e servizio pulmino.										
Al secondo anno verranno introdotti 2 nuovi servizi: insegnamento lingua inglese e corsi di attività fisica per i pensionati										
Si ipotizza che almeno il 10% degli iscritti al centro estivo frequentino i corsi di inglese (1 volta a settimana) nei mesi autunnali.										
Si ipotizza che almeno il 20% dei pensionati che ruotano intorno alle famiglie che frequentano il Centro Estivo frequentino i corsi di attività fisica nei mesi autunnali (2 volte a settimana)										

Cronoprogramma attività

15 - CRONOPROGRAMMA												
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic

NB – Asse temporale: settimane, mesi, trimestri,...

Cronoprogramma attività: esempio

15 - CRONOPROGRAMMA												
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
Progetto												
Capitolato e contratto												
Ristrutturazione												
UtENZE- Richieste												
UtENZE-Aperture												
Ordine arredi e attrezzature												
Comsegna arredi												
Identificazione scuole target												
Selezione personale												
Assunzione operatori												
Promozione e pubblicità												
Accordo pasti e pulmino												
Numero minimo												
Erogazione servizi												

Da cronoprogramma attività a cronoprogramma economico

- ❖ Eliminare le attività prive di rilevanza economica
- ❖ Inserire i costi attesi (iva esclusa)
- ❖ Inserire i ricavi attesi (iva esclusa)
- ❖ Identificare i costi pluriennali e la relativa quota di ammortamento
- ❖ Ricordarsi di eventuali costi per interessi nel caso che ETS non sia in grado di finanziare (in toto o parzialmente) eventuali investimenti
- ❖ Coerenza con precedenti dati (8 -> 14)
- ❖ «Ponte» vs conto economico

Cronoprogramma: impatto economico

16 - Cronoprogramma attività: impatto economico (anno 1)													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALE
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
TOTALE COSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
													0
													0
TOTALE RICAVI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Differenza Ricavi/Costi													0

Cronoprogramma: impatto economico

16 - CRONOPROGRAMMA : Impatto economico													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)
Progetto			1.000										1.000
Capitolato e contratto			500										500
Ristrutturazione				20.000									20.000
Utenze				1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000				6.000
Attrezzature					10.000								10.000
Operatori						45.000	45.000	45.000					135.000
Promozione e pubblicità					1.000	1.000	1.000	1.000					4.000
Pasti e pulmino						16.000	16.000	16.000					48.000
Altri costi													4.000
TOTALE COSTI													228.500,00
RICAVI						66.394,00	103.606,00	50.000,00					220.000,00

Perdita?

Attenzione all'impatto degli ammortamenti...

Cronoprogramma: impatto economico

16 - CRONOPROGRAMMA : Impatto economico															
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)	Quota Ammto	Costi Operativi
Progetto			1.000										1.000		1000
Capitolato e contratto			500										500		500
Ristrutturazione				20.000									20.000	2.000	
Utenze				1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000				6.000		6000
Attrezzature					10.000								10.000	1.000	
Operatori						45.000	45.000	45.000					135.000		135000
Promozione e pubblicità					1.000	1.000	1.000	1.000					4.000		4000
Pasti e pulmino						16.000	16.000	16.000					48.000		48000
Altri costi													4.000		4000
TOTALE COSTI													228.500,00	3.000	198.500
RICAVI						66.394,00	103.606,00	50.000,00					220.000,00		

$220.000 - (198.500 + 3.000) = 18.500$ utile di progetto ante imposte

Conto economico previsionale

- ❖ Ricavi vs costi → sostenibilità economica su 3 anni →
- ❖ Formato (soprattutto costi) da personalizzare
- ❖ Attenzione all'anno 1 (cronoprogramma)
- ❖ Componenti:
 - Ricavi → tabella # 10
 - Costi operativi → tabelle # 11-12-13
 - Costi extra gestione operativa (tabella #14 + oneri finanziari)
 - Logica delle rimanenze (laddove presenti)

Conto economico previsionale: struttura

- + Ricavi Operativi
- + Altri ricavi
- + Rimanenze Finali
- = TOTALE RICAVI (A)
- Costi Operativi (diretti/indiretti) (B)
- Rimanenze Iniziali
- = RISULTATO OPERATIVO (C)
- Costi extra gestione operativa (D)
(ammortamenti, oneri finanziari,...)
- = RISULTATO ANTE IMPOSTE (E)

17. Conto economico previsionale

17 - Conto Economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi			
Altri ricavi e proventi			
Rimanenze finali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
A. TOTALE RICAVI	-	-	-
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
Trasporti, logistica, provvigioni			
Servizi di terzi/ Prestazioni professionali			
Godimento di beni di terzi (affitti, leasing, noleggi)			
Personale			
Costi commerciali (pubblicità, rappresentanza,...)			
Utenze e altri costi di gestione (es. assicurazioni)			
B. TOTALE COSTI OPERATIVI	-	-	-
Rimanenze iniziali materie prime, semilavorati, prodotti finiti			
C. REDDITO OPERATIVO (A-B-rimanenze iniziali)	-	-	-
Ammortamenti			
Plus/minus valenze			
Oneri finanziari			
D. TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	-	-	-
E. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (C-D)	-	-	-
Esplicitare i criteri utilizzati per determinazione dei ricavi e dei costi			

**Conto
economico
previsionale
esempio
Anno 1**

17. Conto economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi	220.000,00		
Rimanenze Finali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
Altri ricavi e proventi			
TOTALE RICAVI	220.000,00	-	-
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
Utenze	6.000,00		
Servizio mensa e costo pulmino	48.000,00		
Progetto e capitolato	1.500,00		
Personale (diretto/indiretto)	135.000,00		
Costi commerciali (pubblicità, rappresentanza,...)	4.000,00		
Altri costi di gestione	4.000,00		
TOTALE COSTI OPERATIVI	198.500,00	-	-
Rimanenze Iniziali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
REDDITO OPERATIVO	21.500,00	-	-
Ammortamenti	3.000,00		
Oneri finanziari			
Plus/minus valenze			
TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	3.000,00	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	18.500,00	-	-
Esplicitare i criteri per determinazione dei ricavi e dei costi			

Conto economico previsionale: esempio sviluppo ricavi

10. SVILUPPO RICAVI										
Prodotti/servizi	Unità di misura	Prezzo unitario mensile (iva	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno a regime	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno a regime
			Quantità vendute				Fatturato			
Centro estivo (3-11 anni)	Settimana	110,00	2000	2200	2400	2500	220.000,00	242.000,00	264.000,00	275.000,00
Corso Inglese 6 mesi (1xsettimana)	Mese	80,00		200	400	600		16.000,00	32.000,00	48.000,00
Attività fisica per pensionati 6 mesi (2x settimana)	Mese	100,00		400	600	800		40.000,00	60.000,00	80.000,00
						Totale per anno	220.000,00	298.000,00	356.000,00	403.000,00
Criteri utilizzati per definire le quantità vendute										
In base numero famiglie target (vedi tabella 6) si ipotizza di attrarre almeno il 10% del bacino di utenza. Ogni utente frequenta in media x 2 settimane. Il prezzo include pasti, merenda e servizio pulmino.										
Al secondo anno verranno introdotti 2 nuovi servizi: insegnamento lingua inglese e corsi di attività fisica per i pensionati										
Si ipotizza che almeno il 10% degli iscritti al centro estivo frequentino i corsi di inglese (1 volta a settimana) nei mesi autunnali.										
Si ipotizza che almeno il 20% dei pensionati che ruotano intorno alle famiglie che frequentano il Centro Estivo frequentino i corsi di attività fisica nei mesi autunnali (2 volte a settimana)										

Conto economico previsionale esempio Anno 1

17. Conto economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi	220.000,00		
Variazione rimanenze semilavorati e prodotti finiti			
Altri ricavi e proventi			
TOTALE RICAVI (VALORE DELLA PRODUZIONE)	220.000,00	-	-
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
Utenze	6.000,00		
Servizio mensa e costo pulmino	48.000,00		
Progetto e capitolato	1.500,00		
Personale (diretto/indiretto)	135.000,00		
Costi commerciali (pubblicità, rappresentanza,...)	4.000,00		
Altri costi di gestione	4.000,00		
TOTALE COSTI OPERATIVI (COSTI DELLA PRODUZIONE)	198.500,00	-	-
Variazione rimanenze materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
REDDITO OPERATIVO	21.500,00	-	-
Ammortamenti ristruttur e arredi	3.000,00		
Plus/minus valenze			
Oneri finanziari			
TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	3.000,00	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	18.500,00	-	-
CRITERI : RICAVI & COSTI			

Conto economico previsionale esempio su 3 anni

NB: disponibili file excel con %

17. Conto economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi	220.000,00	298.000,00	356.000,00
Rimanenze Finali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
Altri ricavi e proventi			
TOTALE RICAVI	220.000,00	298.000,00	356.000,00
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci		5.000,00	5.000,00
Utenze	6.000,00	10.000,00	10.000,00
Servizio mensa e costo pulmino	48.000,00	52.000,00	57.000,00
Progetto e capitolato	1.500,00		
Personale (diretto/indiretto)	135.000,00	180.000,00	250.000,00
Costi commerciali (pubblicità, rappresentanza,...)	4.000,00	5.000,00	7.000,00
Altri costi di gestione	4.000,00	6.000,00	8.000,00
TOTALE COSTI OPERATIVI	198.500,00	258.000,00	337.000,00
Rimanenze Iniziali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
REDDITO OPERATIVO	21.500,00	40.000,00	19.000,00
Ammortamenti	3.000,00	5.000,00	7.000,00
Oneri finanziari			
Plus/minus valenze			
TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	3.000,00	5.000,00	7.000,00
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	18.500,00	35.000,00	12.000,00
Esplicitare i criteri per determinazione dei ricavi e dei costi			

Economico vs finanziario

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

Sostenibilità finanziaria: possibili scenari

- ❖ Obiettivo → dimostrare la capacità di generare la necessaria liquidità su 3 anni
- ❖ Scenario A
Sostenibilità finanziaria operativa → possibile criticità di breve periodo (gestibile ad esempio con linee di credito a breve e tempi pagamenti fornitori) ma equilibrio sul lungo periodo (3 anni).
Non accettabile criticità finanziaria di lungo periodo
- ❖ Scenario B
Allo scenario A si aggiungono gli investimenti → capitale proprio o finanziamenti a lungo periodo → verifica ritorno/reddittività dell'investimento
(restituzione finanziamento + sostenibilità operativa)

Sostenibilità finanziaria – Scenario B

- ❖ Necessità di investimenti → Finanziamento
- ❖ Maggiori costi → ammortamenti e oneri finanziari
- ❖ Maggior aumento dei ricavi → maggior utile
→ liquidità aggiuntiva per restituire i denari ricevuti in prestito

Sostenibilità finanziaria: cronoprogramma

- ❖ La sostenibilità finanziaria è conseguenza della sostenibilità economica → «motore ok»
- ❖ Il cronoprogramma permette il passaggio da economico a finanziario sia nel caso di operatività che di investimenti → percorso suggerito
- ❖ Per tale passaggio occorre ipotizzare tempi e modi di pagamento/incasso ed inserire l'IVA
- ❖ Focus anno 1

Cronoprogramma: impatto economico

16 - CRONOPROGRAMMA : Impatto economico													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)
Progetto			1.000										1.000
Capitolato e contratto			500										500
Ristrutturazione				20.000									20.000
Utenze				1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000				6.000
Attrezzature					10.000								10.000
Operatori						45.000	45.000	45.000					135.000
Promozione e pubblicità					1.000	1.000	1.000	1.000					4.000
Pasti e pulmino						16.000	16.000	16.000					48.000
Altri costi													4.000
TOTALE COSTI													228.500,00
RICAVI						66.394,00	103.606,00	50.000,00					220.000,00

Cronoprogramma anno 1: impatto finanziario

ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
Progetto				X								
Capitolato e contratto				X								
Ristrutturazione					X	X	X					
Utenze					X		X		X			
Attrezzature						X	X	X				
Operatori							X	X	X			
Promozione e pubblicità					X	X	X	X				
Pasti e pulmino							X	X	X			
Altri costi									X			
TOTALE USCITE												
TOTALE ENTRATE						X	X	X				
X= pagamento												

Ipotesi (devono essere DICHIARATE)

Condizioni di pagamento:

- progetto e capitolato 30 gg, ristrutturazione a attrezzature 30/60/90
- utenze bimestrale
- operatori, pasti e pulmino il mese successivo,
- promozione ogni mese

Entrate : inizio mese

IVA : 22%

Cronoprogramma: impatto finanziario

18 - CRONOPROGRAMMA : Impatto finanziario													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)
Progetto				1.220,00									1.220,00
Capitolato e contratto				610,00									610,00
Ristrutturazione					8.540,00	8.540,00	7.320,00						24.400,00
Utenze					2.440,00		2.440,00		2.440,00				7.320,00
Attrezzature						3.660,00	3.660,00	4.880,00					12.200,00
Operatori						45.000,00	45.000,00	45.000,00					135.000,00
Promozione e pubblicità					1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00					4.880,00
Pasti e pulmino							19.520,00	19.520,00	19.520,00				58.560,00
Altri costi									4.880,00				4.880,00
Totale USCITE				1.830,00	12.200,00	58.420,00	79.160,00	70.620,00	26.840,00				249.070,00
Totale ENTRATE						81.000,68	126.399,32	61.000,00					268.400,00
													Diff. Entrate/Uscite
													19.330,00

Inoltre verifica impatto IVA...

Cronoprogramma: impatto finanziario

18 - CRONOPROGRAMMA : Impatto finanziario														
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)	IMPATTO IVA
Progetto				1.220,00									1.220,00	220,00
Capitolato e contratto				610,00									610,00	110,00
Ristrutturazione					8.540,00	8.540,00	7.320,00						24.400,00	4.400,00
Utenze					2.440,00		2.440,00		2.440,00				7.320,00	1.320,00
Attrezzature						3.660,00	3.660,00	4.880,00					12.200,00	2.200,00
Operatori						45.000,00	45.000,00	45.000,00					135.000,00	
Promozione e pubblicità					1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00					4.880,00	880,00
Pasti e pulmino							19.520,00	19.520,00	19.520,00				58.560,00	10.560,00
Altri costi									4.880,00				4.880,00	
Totale USCITE				1.830,00	12.200,00	58.420,00	79.160,00	70.620,00	26.840,00				249.070,00	19.690,00
Totale ENTRATE						81.000,68	126.399,32	61.000,00					268.400,00	48.400,00
													Diff. Entrate/Uscite	19.330,00
														9.380,00 A debito

Inoltre verifica flussi finanziari per mese...

Cronoprogramma: impatto finanziario

18 - CRONOPROGRAMMA : Impatto finanziario														
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)	IMPATTO IVA
Progetto				1.220,00									1.220,00	220,00
Capitolato e contratto				610,00									610,00	110,00
Ristrutturazione					8.540,00	8.540,00	7.320,00						24.400,00	4.400,00
Utenze					2.440,00		2.440,00		2.440,00				7.320,00	1.320,00
Attrezzature						3.660,00	3.660,00	4.880,00					12.200,00	2.200,00
Operatori						45.000,00	45.000,00	45.000,00					135.000,00	
Promozione e pubblicità					1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00					4.880,00	880,00
Pasti e pulmino							19.520,00	19.520,00	19.520,00				58.560,00	10.560,00
Altri costi									4.880,00				4.880,00	
Totale USCITE				1.830,00	12.200,00	58.420,00	79.160,00	70.620,00	26.840,00				249.070,00	19.690,00
Totale ENTRATE						81.000,68	126.399,32	61.000,00					268.400,00	48.400,00
													Diff. Entrate/Uscite	19.330,00
														9.380,00 A debito
Flussi x mese				-1.830	-12.200	22.581	47.239	-9.620	-26.840					
Flussi progressivi					-14.030	8.551	55.790	46.170	19.330					

...Doppio problema! Occorre indicare le coperture...

Flussi finanziari

- ❖ In entrata (A)
- ❖ In uscita per investimenti (B)
- ❖ In uscita per costi di gestione (C)
- ❖ Impatto IVA (D)
- ❖ Sintesi: A-B-C +/- D
- ❖ Analisi gap/fabbisogno
- ❖ Esplicitare eventuali coperture: capitale proprio e/o finanziamenti
- ❖ Sostenibilità nel tempo (3 anni)

19. Flussi finanziari

19. Flussi finanziari			
	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Incassi da vendita prodotti/servizi	-		
<i>crediti anno precedente</i>	-	-	-
A) Flusso di cassa delle vendite dei prodotti/servizi	-	-	-
Acquisto impianti, attrezzature, macchinari	-		
Ristrutturazione di immobili	-	-	-
B) Flusso di cassa degli investimenti	-	-	-
Pagamento Spese Operative (dettaglio)+debiti anni precedenti+finanziamenti+tasse	-		
C) Flusso di cassa dei costi di gestione	-	-	-
Iva su vendite	-	-	-
Iva su acquisti	-	-	-
D) Flusso IVA (debito/credito)	-	-	-
Flusso di cassa totali = A) -B) - C) ± D)	-	-	-
Commenti & Coperture finanziarie			

19. Flussi finanziari esempio

19. Flussi finanziari			
	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Incassi da vendita prodotti/servizi	268.400,00		
crediti anno precedente	-	-	-
A) Flusso di cassa delle vendite dei prodotti/servizi	268.400,00	-	-
Acquisto impianti, attrezzature, arredi	12.200,00		
Ristrutturazione di immobili	24.400,00	-	-
B) Flusso di cassa degli investimenti	36.600,00	-	-
Pagamento Spese Operative (dettaglio)+debiti anni precedenti+finanziamenti+tasse	212.470,00		
C) Flusso di cassa dei costi di gestione	212.470,00	-	-
Iva su vendite	48.400,00	-	-
Iva su acquisti	19.690,00	-	-
D) Flusso IVA (debito/credito)	28.710,00	-	-
Flusso di cassa totali = A) -B) - C) ± D)	9.380,00	-	-
Coperture finanziarie			
ETS è in grado di coprire il fabbisogno di cassa dei mesi di aprile e maggio , pari a euro 14.030, utilizzando risorse proprie.			
Per quanto riguarda il debito iva , pari a euro 9.380, sarà pagato entro i primi mesi dell'anno successivo grazie agli incassi derivanti dalle nuove attività (corsi di inglese e corsi di attività fisica per la terza età) come previsto dal piano economico.			

***In conclusione il modello di SDF
riduce il rischio di presentare
progettualità costruite sulla sabbia
che rappresentano una sconfitta
per tutti (Comune, ETS e
soprattutto Collettività)***

Programma

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

SDF: valutazione dei progetti

- ❖ Commissione Giudicatrice (a bando chiuso/composizione)
- ❖ Punteggi definiti da criteri chiari e incontrovertibili
- ❖ Possibile relazione tra punteggio e durata della concessione
- ❖ Comune/Commissione definiscono processo/modalità interna di selezione (es. solo SDF completi, sostenibili, coerenti con la «Guida alla compilazione»,...)

SDF: valutazione dei progetti (segue)

- ❖ Scala % unica : max punti = 100
- ❖ Punteggio minimo (60/100)
- ❖ Punteggi collegati allo schema SDF
- ❖ Elementi negoziabili (qualità della compilazione e della progettualità) e non negoziabili (sostenibilità dimostrata e completezza della compilazione)
- ❖ Possibile inserire elementi qualitativi

Valutazione dei progetti : proposta parametri

- ❖ Progettualità (tab 1-7)
- ❖ Target (Tab. 6)
- ❖ Sostenibilità economico-finanziaria (condizione sempre necessaria, tab 15 - 19)
- ❖ Piano promozionale (tab. 12) & investimenti (tab. 14)
- ❖ Impatto sociale
- ❖ Livello di innovazione (di progetto/di impatto)

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

Valutazione dei progetti : ipotesi punteggi (A)

Criteri	SDF	%	% Totale
Progetto (vincolato)	1-2-3-4-5-7	25	35
Target	6	10	
Sostenibilità economico-finanziaria	da 16 a 19	40	50
Costi di promozione	12	10	
Investimenti	14		
Impatto sociale			15

Valutazione dei progetti : ipotesi punteggi (B)

Criteria	SDF	%	% Totale
Progetto (libero/innovativo)	1-2-3-4-5-7	40	45
Target	6	5	
Sostenibilità economico-finanziaria	da 16 a 19	30	35
Costi di promozione Investimenti	12 14	5	
Impatto sociale innovativo			20

Valutazione dei progetti : elementi qualitativi

- ❖ Esperienza (diretta o affine), reputazione, referenze, radicamento sul territorio, competenza, organizzazione,.....
- ❖ Suggerimento → inseribili all'interno dello schema SDF con punteggio dedicato ma con peso inferiore a progettualità, sostenibilità e impatto
- ❖ Possibile verificare la situazione economico-finanziaria dell'ETS (ultimi 3 bilanci + relazione)

Criteria di Valutazione : esempio

- ❖ Esperienza posseduta, nonché struttura e dimensione organizzativa (max 15 punti)
- ❖ Sostenibilità economica del progetto, anche alla luce di eventuali ristrutturazioni & qualità della proposta progettuale e coerenza con le finalità indicate dall'Amministrazione (max 55 punti)
- ❖ Dimensione dell'impatto sui livelli occupazionali attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro & risultati attesi ed impatto sulla città (max 20 punti)
- ❖ Qualora il punteggio complessivo non totalizzi almeno 55 (cinquantacinque) punti su 100 (cento) punti previsti lo stesso sarà ritenuto insufficiente, e pertanto non sarà inserito in graduatoria.

Programma

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

SDF: Casi pratici

- ❖ Comune di Gerenzago
- ❖ Comune di Rozzano
- ❖ Comune di Magnago
- ❖ Progetto «Accoglienza»

- ❖ Il bene immobile
- ❖ Situazione
- ❖ Ipotesi SDF

CASO PRATICO

Comune di Gerenzago

Il bene immobile

- ❖ 2 palazzine con monocali + area a PT
- ❖ 7 villini / 15 appartamenti / box
- ❖ 14 box esterni
- ❖ Ampie parti comuni
- ❖ Ristrutturazione a carico del Comune

Il progetto: bando

- ❖ Progetto vincolato
- ❖ Target: 14 nuclei abitativi (singoli o coppie)
- ❖ Caratteristiche del target: età avanzata, buona auto sufficienza (50% almeno)
- ❖ Servizi richiesti a ETS: assistenza sanitaria di base (laddove necessaria), pasti (pranzo e cena), pulizia, biancheria
- ❖ Costo dei servizi a carico dell'utenza
- ❖ Il prezzo deve garantire anche la copertura delle utenze e delle spese di amministrazione

Struttura SDF

- ❖ Progetto vincolato = struttura semplificata (#11)
- ❖ Progetto e target sono già definiti nel bando
- ❖ Nessun investimento
- ❖ Costi prevalentemente diretti
- ❖ Flussi finanziari derivanti dai tempi di pagamento delle rette mensili

1. Sintesi del progetto
2. Analisi dell'offerta/Concorrenza
3. Descrizione del progetto/servizio
4. Posizionamento progetto/servizio
5. ENP : struttura/organizzazione
6. Prezzo
7. Sviluppo dei ricavi

8. Costi
9. Cronoprogramma attività
10. Conto economico previsionale
11. Flussi finanziari

NB le tabelle successive mantengono la numerazione SDF versione integrale

1. SINTESI DEL PROGETTO

Evidenziare eventuali punti di differenza o competenza.
 Nel nostro esempio sono previste schede personalizzate per patologie, hobby, aree di interesse.
 Citare successo di iniziative analoghe (dati).

3. Principali concorrenti /analisi dell'offerta

Concorrente	Caratteristiche, punti di forza e debolezza	Dimensione (fatturato, addetti,..)	Politica di prezzo
Indicare politica di prezzo di altri ETS a parità di servizio			
Note			
Fonti			

4. Descrizione del progetto/servizio

Caratteristiche, dettagli tecnici, qualifiche e certificazioni, competenze, partners,...

Dettagliare caratteristiche pasti (menù giornaliero veicolato e distribuito nell'area comune), servizio pulizia (1 volta settimana, Specificare), servizio biancheria (quale, 1 volta settimana,...).
 Elenco assistenza sanitaria fornita

5. Posizionamento del progetto/servizio

Quali esigenze si soddisfano, in quale segmento, verso quale target, punti di differenza, difendibilità dell'idea

Dettagliare qualità dell'offerta e punti di differenza (scheda Individuale e programma attività) → impatto sociale

9. Definizione prezzo			
Descrizione prodotto/servizio	Unità di misura	Prezzo unitario di vendita (iva esclusa)	Prezzo del concorrente di riferimento (iva esclusa)
Prezzo + 10-15% vs altri ETS			
Separare i prezzi per servizio per evidenziare punti di forza (esempio cucina e lavanderia interna che già forniscono al giorno xxx pasti e yyy biancheria)			
Indicare i criteri utilizzati per definire il prezzo di vendita			

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		
			Totale per anno					
Prezzo x quantità (numero nuclei familiari medi) per ogni prodotto/servizio								
Per assistenza sanitaria ipotizzare servizi più richiesti e % erogazione								
Ipotesi triennale								
Prezzi costanti								
Ricavi costanti								

11. Costi diretti				
Descrivere ed elencare i costi diretti necessari all'erogazione del prodotto/servizio				
Costi di produzione e assemblaggio				
Costi dei materiali				
Costi delle materie prime				
Costi di trasporto				
Ore uomo				
Prestazioni di terzi				
Altri costi				
TOTALE				
Costo medio pasto, biancheria, prodotti di consumo				
Costo personale (aggiuntivo o quota parte se già esistente)				

13. Costi indiretti / di struttura				
Descrivere la struttura organizzativa e i relativi costi				
Costi generali amministrativi (quota parte)				
Costi specifici del sito (utenze, spese di amministrazione quali ad esempio pulizia parti comuni, ascensore,....)				
Descrizione costi	Budget anno1 (iva esclusa)	Budget anno2 (iva esclusa)	Budget anno3 (iva esclusa)	
Totali	-	-	-	

15 - Cronoprogramma attività

ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic

17 - Conto Economico previsionale

Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi			
Altri ricavi e proventi			
Rimanenze finali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
A. TOTALE RICAVI	-	-	-
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
Trasporti & logistica			
Servizi di terzi / Prestazioni professionali			
Godimento di beni di terzi (affitti, leasing, noleggi)			
Personale			
Costi commerciali			
Utenze e altri costi di gestione (es. assicurazioni)			
B. TOTALE COSTI OPERATIVI	-	-	-
Rimanenze iniziali materie prime, semilavorati, prodotti finiti			
C. REDDITO OPERATIVO (A-B-rimanenze iniziali)	-	-	-
Ammortamenti			
Oneri finanziari			
D. TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	-	-	-
E. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (C-D)	-	-	-
Esplicitare i criteri utilizzati per determinazione dei ricavi e dei costi			
Le categorie di ricavo/costo presenti in tabella sono a puro scopo esemplificativo e non sono esaustive			
La tabella dovrà essere personalizzata in base al progetto			

19 - Flussi finanziari

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Incassi da vendita prodotti/servizi	-		
<i>crediti anno precedente</i>	-	-	-
A) Flusso di cassa delle vendite dei prodotti/servizi	-	-	-
Acquisto impianti, attrezzature, macchinari	-		
Ristrutturazione di immobili	-	-	-
B) Flusso di cassa degli investimenti	-	-	-
Pagamento Spese Operative (dettaglio)+debiti anni precedenti+finanziamenti+tasse	-		
C) Flusso di cassa dei costi di gestione	-	-	-
Iva su vendite	-	-	-
Iva su acquisti	-	-	-
D) Flusso IVA (debito/credito)	-	-	-
Flusso di cassa totali = A) - B) - C) ± D)	-	-	-
Commenti & Coperture finanziarie			

NB Tempi incasso retta

Ipotesi punteggi

Criteri	% Totale
Progetto	35
Sostenibilità economico-finanziaria	45
Impatto sociale	20

CASO PRATICO

Comune di Rozzano

Il bene immobile

- ❖ Villetta in zona residenziale
- ❖ Su due piani, box, grande giardino piantumato, fontana
- ❖ Dal 2008 nella disponibilità del Comune
- ❖ Assegnato con Patto di collaborazione ad un Comitato di scopo per la gestione condivisa del Bene nel 2018 (percorso partecipativo con i cittadini iniziato nel 2017)
- ❖ Gestione, pulizia, tenuta orto a cura del Comitato che si fa carico delle spese

Il progetto

- ❖ Centro diurno/semi residenziale per risposte socio-sanitarie vs fascia adolescenziale (18-25) con fragilità
- ❖ Sofferenza psichiatrica, problematiche con la giustizia, dipendenze
- ❖ Centro accreditato a livello socio-sanitario (standard struttura/operatori)
- ❖ Obiettivo: cura e presa in carico per agevolare il ricollocamento socio-economico
- ❖ Attività educativa, colloqui clinici, laboratori (anche con il supporto di centri esterni)
- ❖ Collaborazione/sinergie con il comitato dei cittadini

Il progetto (segue)

- ❖ Necessaria ristrutturazione (circa 100.000 euro)
- ❖ Domanda di accreditamento
- ❖ Servizio pranzo e «coffe break»
- ❖ Max 15 ospiti
- ❖ Servizio dal lunedì al venerdì
- ❖ Dir. Sanitario, Psicologo, coord. Educatori, Educatori
- ❖ Rette a carico del SSN

Struttura SDF : ipotesi (# 15)

1. Sintesi del progetto
2. Analisi dell'offerta/Concorrenza
3. Descrizione del progetto/servizio
4. Posizionamento progetto/servizio
5. Target/destinatari)
6. ENP : struttura/organizzazione
7. Definizione del prezzo
8. Sviluppo dei ricavi
9. Costi diretti
10. Costi indiretti/di struttura
11. Programma Investimenti
12. Cronoprogramma
13. Cronoprogramma economico
14. Conto economico previsionale
15. Flussi finanziari

1. SINTESI DEL PROGETTO

Dettagliare il progetto e le competenze/referenze.
 Specificare la crescente domanda per le fragilità oggetto dell'iniziativa.

3. Principali concorrenti /analisi dell'offerta

Concorrente	Caratteristiche, punti di forza e debolezza	Dimensione (fatturato, addetti,..)	Politica di prezzo
Indicare altri ETS capaci di erogare stesso servizio con stesso livello di accreditamento e indicare il prezzo o un indicatore			
Note			
Fonti			

4. Descrizione del progetto/servizio

Caratteristiche, dettagli tecnici, qualifiche e certificazioni, competenze, partners,...

Dettagliare caratteristiche dell'offerta in termini di cura e assistenza.

Specificare progetto formativo.

Dettagliare servizi annessi.

Qualificazione degli operatori.

5. Posizionamento del progetto/servizio

Quali esigenze si soddisfano, in quale segmento, verso quale target, punti di differenza, difendibilità dell'idea

Dettagliare la specificità del servizio verso il target

6. Target / Destinatari				
Descrizione	Caratteristiche	Bisogni da soddisfare	Dimensione/quantificazione	Target
	Dettagliare il target: 18-25 anni, fragilità, bisogni, entità del fenomeno in Lombardia, max 15 ragazzi/e			
Fonti				

9. Definizione prezzo			
Descrizione prodotto/servizio	Unità di misura	Prezzo unitario di vendita (iva esclusa)	Prezzo del concorrente di riferimento (iva esclusa)
Dettagliare gli elementi che concorrono a determinare il prezzo/retta o indicare prezzo per giorno/mese.			
Riferimento al concorrente coerente con tabella 3			
Indicare i criteri utilizzati per definire il prezzo di vendita			

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		
					Totale per anno			
Prezzo x numero di ragazzi/e per ogni prodotto/servizio erogato o prezzo complessivo								
Ipotesi triennale								
Prezzi costanti								
Ricavi costanti								

11. Costi diretti					
Descrivere ed elencare i costi diretti necessari all'erogazione del prodotto/servizio					
Costi di produzione e assemblaggio					
Costi dei materiali					
Costi delle materie prime					
Costi di trasporto					
Ore uomo					
Prestazioni di terzi					
Altri costi					
TOTALE					
	Psicologo, educatori, pasti, ...				

13. Costi indiretti / di struttura			
Descrivere la struttura organizzativa e i relativi costi			
Costi generali amministrativi (quota parte) Costi specifici del sito (pulizie, utenze,...)			
Descrizione costi	Budget anno1 (iva esclusa)	Budget anno2 (iva esclusa)	Budget anno3 (iva esclusa)
	-	-	-

14. Programma degli investimenti				
Descrizione	Anno1	Anno2	Anno 3	Quota amm.to
Ristrutturazione immobile: ipotesi 100.000 euro				
Ammortamento: 10 anni				
Totale				
Note				

15 - Cronoprogramma attività												
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic

16 - Cronoprogramma attività: impatto economico (anno 1)													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALE
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
TOTALE COSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
													0
													0
TOTALE RICAVI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Differenza Ricavi/Costi													0

17 - Conto Economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi			
Altri ricavi e proventi			
Rimanenze finali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
A. TOTALE RICAVI	-	-	-
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
Trasporti & logistica			
Servizi di terzi / Prestazioni professionali			
Godimento di beni di terzi (affitti, leasing, noleggi)			
Personale			
Costi commerciali			
Utenze e altri costi di gestione (es. assicurazioni)			
B. TOTALE COSTI OPERATIVI	-	-	-
Rimanenze iniziali materie prime, semilavorati, prodotti finiti			
C. REDDITO OPERATIVO (A-B-rimanenze iniziali)	-	-	-
Ammortamenti			
Oneri finanziari			
D. TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	-	-	-
E. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (C-D)	-	-	-
Eslicitare i criteri utilizzati per determinazione dei ricavi e dei costi			
Le categorie di ricavo/costo presenti in tabella sono a puro scopo esemplificativo e non sono esaustive			
La tabella dovrà essere personalizzata in base al progetto			

19 - Flussi finanziari			
	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Incassi da vendita prodotti/servizi	-		
crediti anno precedente	-	-	-
A) Flusso di cassa delle vendite dei prodotti/servizi	-	-	-
Acquisto impianti, attrezzature, macchinari	-		
Ristrutturazione di immobili	-	-	-
B) Flusso di cassa degli investimenti	-	-	-
Pagamento Spese Operative (dettaglio)+debiti anni precedenti+finanziamenti+tasse	-		
C) Flusso di cassa dei costi di gestione	-	-	-
Iva su vendite	-	-	-
Iva su acquisti	-	-	-
D) Flusso IVA (debito/credito)	-	-	-
Flusso di cassa totali = A) -B) - C) ± D)	-	-	-
Commenti & Coperture finanziarie			

Tempi pagamento retta: 90/120

Ricordare eventuali oneri finanziari derivanti dall'investimento

Massimiliano Merli

Ipotesi punteggi

Criteri	% Totale
Progetto	45
Sostenibilità economico-finanziaria	30
Impatto sociale	25

Caso Pratico

Comune di Magnago

L'immobile

- ❖ Porzione di palazzina confiscata alla criminalità e assegnata al Comune di Magnago (decreto confisca definitivo 24/4/2013 per 4 appartamenti e nel dicembre 2020 per il quinto appartamento)
- ❖ 7 appartamenti totali su 3 piani, di cui 2 venduti a privati e 5 assegnati al Comune
- ❖ Zona residenziale
- ❖ Immobile ammalorato → per la ristrutturazione il Comune nel 2019 ha ottenuto 157.217 euro da Regione Lombardia ed ulteriori oneri a carico del bilancio comunale
- ❖ Nominato amministratore per la gestione delle parti comuni
- ❖ A carico del Comune le spese straordinarie e l'arredamento di base

Il progetto: «Casa solidale»

- ❖ 2 appartamenti PT con giardini destinati a disabili fisici/psichici per percorsi di vita autonoma nell'ambito «Dopo di noi»
- ❖ 2 appartamenti al 1° p. destinati a famiglie con necessità abitative → «angeli custodi»
- ❖ L'appartamento al 3° p. destinato a supportare genitori separati (generalmente uomini): 2 camere da letto + 1 per i figli

Condizioni operative

- ❖ La palazzina sarà gestita da ETS → bando di concessione
- ❖ Gli appartamenti saranno affittati a prezzi calmierati. Il prezzo include un minimo contributo sulle utenze.
- ❖ Eventuali servizi per i disabili saranno a pagamento
- ❖ Le famiglie svolgeranno anche funzione di «Angelo Custode» e si occuperanno della pulizia delle parti comuni e piccole attività a supporto progetti sociali (a cura ETS)

Condizioni operative (segue)

L'ETS dovrà:

- ❖ Gestire l'immobile
- ❖ Garantire la supervisione e la presenza (4 h /settimana dato di stima)
- ❖ Essere il punto di contatto per gli affittuari e i progetti di integrazione sociale
- ❖ Gestire booking, check-in/out/supervisione attività
- ❖ Incassare gli affitti
- ❖ Pagare le spese (manutenzione, amministratore, utenze, rifiuti,...)
- ❖ Garantire (a pagamento) i servizi «Dopo di noi»/supporto famiglie e genitori separati secondo progettualità da definirsi

Struttura SDF

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 ricavi
8. Costi
9. Cronoprogramma economico
10. Conto economico previsionale
11. Flussi finanziari

- ❖ Progetto vincolato = struttura semplificata (# 11)
- ❖ Progetto e target sono già definiti
- ❖ Nessun investimento da parte ETS
- ❖ Costi prevalentemente diretti
- ❖ Flussi finanziari derivanti dai tempi di pagamento/incasso

NB le tabelle successive mantengono la numerazione SDF versione integrale

1. SINTESI DEL PROGETTO

Progetto complesso, disegnato dal Comune. Sarà l'esecuzione a fare la differenza. Servizi molto diversificati.

3. Principali concorrenti /analisi dell'offerta

Concorrente	Caratteristiche, punti di forza e debolezza	Dimensione (fatturato, addetti,..)	Politica di prezzo
Indicare esistenza ETS in grado di offrire gli stessi servizi e a quali prezzi.			

4. Descrizione del progetto/servizio									
Caratteristiche, dettagli tecnici, qualifiche e certificazioni, competenze, partners,...									
<p>Dettagliare l'offerta dei servizi separando quelli a supporto (es. supervisione, punto di contatto, «Dopo di noi») da quelli di Gestione (es. flussi entrata/uscita/prenotazioni).</p>									
5. Posizionamento del progetto/servizio									
Quali esigenze si soddisfano, in quale segmento, verso quale target, punti di differenza, difendibilità dell'idea									
<p>Dettagliare eventuali punti di differenza nello svolgimento dei servizi o innovazione nei processi di gestione (es. servizio whatsapp)</p>									

9. Definizione prezzo			
Descrizione prodotto/servizio	Unità di misura	Prezzo unitario di vendita (iva esclusa)	Prezzo del concorrente di riferimento (iva esclusa)
Definizione affitti per le 3 tipologie (famiglie, separati, «Dopo di noi») e tariffe servizi «Dopo di noi»			
Indicare i criteri utilizzati per definire il prezzo di vendita			

- ❖ Prezzo x quantità per ogni categoria (famiglie, separati, «Dopo di noi»)
- ❖ Per assistenza sanitaria ipotizzare servizi più richiesti e % erogazione
- ❖ Ipotesi triennale
- ❖ Prezzi costanti
- ❖ Ricavi costanti (ipotesi 100% saturazione)

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		
						Totale per anno		

11. Costi diretti				
Descrivere ed elencare i costi diretti necessari all'erogazione del prodotto/servizio				
Costi di produzione e assemblaggio				
Costi dei materiali				
Costi delle materie prime				
Costi di trasporto				
Ore uomo				
Prestazioni di terzi				
Altri costi				
TOTALE				
Supervisione, piccola manutenzione, gestione flussi (booking, check-in/out) e servizi «Dopo di noi»				

13. Costi indiretti / di struttura			
Descrivere la struttura organizzativa e i relativi costi			
Costi amministrativi (quota parte) per incassi/pagamenti (es. utenze/rifiuti), costo amministratore			
Descrizione costi	Budget anno1 (iva esclusa)	Budget anno2 (iva esclusa)	Budget anno3 (iva esclusa)
Totali	-	-	-

Molto semplice. Utile soprattutto per inizio attività (anno 1).
 Ricavi 300 euro mese (circa 22.000 euro anno) + servizi «Dopo di noi».
 Costi: supervisione (4h sett.), piccole manutenzioni, soprattutto utenze/rifiuti, «Dopo di noi»

16 - Cronoprogramma attività: impatto economico (anno 1)													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALE
TOTALE COSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE RICAVI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Differenza Ricavi/Costi													

17 - Conto Economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi			
Altri ricavi e proventi			
Rimanenze finali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
A. TOTALE RICAVI	-	-	-
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
Trasporti & logistica			
Servizi di terzi / Prestazioni professionali			
Godimento di beni di terzi (affitti, leasing, noleggi)			
Personale			
Costi commerciali			
Utenze e altri costi di gestione (es. assicurazioni)			
B. TOTALE COSTI OPERATIVI	-	-	-
Rimanenze iniziali materie prime, semilavorati, prodotti finiti			
C. REDDITO OPERATIVO (A-B-rimanenze iniziali)	-	-	-
Ammortamenti			
Oneri finanziari			
D. TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	-	-	-
E. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (C-D)	-	-	-
Esplicitare i criteri utilizzati per determinazione dei ricavi e dei costi			
Le categorie di ricavo/costo presenti in tabella sono a puro scopo esemplificativo e non sono esaustive			
La tabella dovrà essere personalizzata in base al progetto			

19 - Flussi finanziari			
	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Incassi da vendita prodotti\servizi	-		
<i>crediti anno precedente</i>	-	-	-
A) Flusso di cassa delle vendite dei prodott\servizi	-	-	-
Acquisto impianti, attrezzature, macchinari	-		
Ristrutturazione di immobili	-	-	-
B) Flusso di cassa degli investimenti	-	-	-
Pagamento Spese Operative (dettaglio)+debiti anni precedenti+finanziamenti+tasse	-		
C) Flusso di cassa dei costi di gestione	-	-	-
Iva su vendite	-	-	-
Iva su acquisti	-	-	-
D) Flusso IVA (debito/credito)	-	-	-
Flusso di cassa totali = A) -B) - C) ± D)	-	-	-
Commenti & Coperture finanziarie			

Ipotesi punteggi

Criteri	% Totale
Progetto	35
Sostenibilità economico-finanziaria	40
Impatto sociale	25

CASO PRATICO

«Accoglienza»

Premessa del progetto

- ❖ 3 donne con competenze complementari uscite da un percorso di maltrattamento
- ❖ L'accoglienza e le attenzioni ricevute sono alla base del progetto sviluppato
- ❖ Volontà di rimettersi in gioco costruendo una realtà (cooperativa) che opera sull'accoglienza
- ❖ Partecipano all'assegnazione di un bene confiscato alla criminalità (appartamento molto ampio)
- ❖ Ristrutturazione effettuata dal Comune

Progetto & target

- ❖ Accoglienza e servizi dedicati per uno specifico segmento: i familiari che portano ammalati, con percorsi di cura prolungati, che non sono nelle condizioni di sopportare gli alti costi della vita a Milano e che a causa della malattia si vedono catapultati in una realtà non conosciuta

I servizi

- ❖ Centralino, sito e reperibilità telefonica per le richieste, primo punto di contatto, dialogo e supporto
- ❖ Primo incontro nel centro per accogliere, ristorare, capire le esigenze e impostare un pacchetto di intervento a supporto
- ❖ Ricerca di alloggi, camere, B&B, hotel a 2 o 3 stelle tramite convenzioni («albergo diffuso» low cost) o gestione diretta di alloggi
- ❖ Fornitura di servizi aggiuntivi: lavanderia, biancheria, noleggio auto, intrattenimento...

Promozione e comunicazione

- ❖ Sito web gestito professionalmente (tecnica SEO)
- ❖ Dépliant illustrativo
- ❖ Visita/contatto vs ospedali (soprattutto centri di eccellenza) per presentarsi, capire l'eventuale offerta ai parenti degli ammalati per individuare sinergie o spazi di intervento, promuovere la cooperativa
- ❖ Ricerca di appartamenti/camere da offrire in convenzione o gestire direttamente per affitti brevi

Struttura SDF: ipotesi

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

Dettagliare il progetto e le competenze
 Dimensionare le necessità derivante da familiari
 che accompagnano parenti bisognosi di cure specifiche

2. Mercato/contesto (segmenti, aree, categorie,...)

Descrizione	Caratteristiche	Bisogni da soddisfare	Dimensione/quantificazione
Dettagliare il segmento di riferimento: quante persone seguono i loro cari a Milano per cure mediche specifiche, da dove provengono, a che fascia di età appartengono,...			

3. Principali concorrenti /analisi dell'offerta

Concorrente	Caratteristiche, punti di forza e debolezza	Dimensione (fatturato, addetti,..)	Politica di prezzo
Indicare, se esistenti, altri ETS capaci di erogare gli stessi servizi e indicarne il prezzo. Oppure indicare il prezzo di riferimento per affitti a breve a Milano			

Note
 Fonti

4. Descrizione del progetto/servizio

<p>Dettagliare le caratteristiche dell'offerta/servizi prestati in termini di accoglienza e assistenza</p>									

5. Posizionamento del progetto/servizio

<p>Quali esigenze si soddisfano, in quale segmento, verso quale target, punti di differenza, difendibilità dell'idea</p>									
<p>Target molto specifico</p>									

6. Target / Destinatari

Descrizione	Caratteristiche	Bisogni da soddisfare	Dimensione/quantificazione	Target
Dettagliare e dimensionare lo specifico target				
Fonti				

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	

9. Definizione prezzo			
Descrizione prodotto/servizio	Unità di misura	Prezzo unitario di vendita (iva esclusa)	Prezzo del concorrente di riferimento (iva esclusa)
<p>Dettagliare gli elementi che concorrono a determinare il prezzo dei servizi offerti sia in convenzione (tariffa di intermediazione scontata) sia direttamente. Elencare.</p>			
<p>Indicare i criteri utilizzati per definire il prezzo di vendita</p>			

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		
					Totale per anno			

- ❖ Stima persone/alloggi disponibili/% occupazione & stima servizi
- ❖ Prezzi come da tabella 9
- ❖ Ipotesi triennale
- ❖ Prezzi costanti
- ❖ Trend ricavi (strategia)

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

13. Costi indiretti / di struttura			
Descrivere la struttura organizzativa e i relativi costi			
Costi generali amministrativi e costi fissi			
Personale eventuale			
Descrizione costi	Budget anno1 (iva esclusa)	Budget anno2 (iva esclusa)	Budget anno3 (iva esclusa)
Totale	-	-	-

12. Promozione & comunicazione			
Descrivere la strategia commerciale (distribuzione e promozione) e relativi costi			
Promozione del sito, locandine, depliant,...			
Attività promozionali/di comunicazione	Budget anno1 (iva esclusa)	Budget anno2 (iva esclusa)	Budget anno3 (iva esclusa)
Totale	-	-	-

17 - Conto Economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi			
Altri ricavi e proventi			
Rimanenze finali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
A. TOTALE RICAVI	-	-	-
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
Trasporti, logistica, provvigioni			
Servizi di terzi/ Prestazioni professionali			
Godimento di beni di terzi (affitti, leasing, noleggi)			
Personale			
Costi commerciali (pubblicità, rappresentanza,...)			
Utenze e altri costi di gestione (es. assicurazioni)			
B. TOTALE COSTI OPERATIVI	-	-	-
Rimanenze iniziali materie prime, semilavorati, prodotti finiti			
C. REDDITO OPERATIVO (A-B-rimanenze iniziali)	-	-	-
Ammortamenti			
Plus/minus valenze			
Oneri finanziari			
D. TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	-	-	-
E. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (C-D)	-	-	-

19. Flussi finanziari			
	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Incassi da vendita prodotti\servizi	-		
crediti anno precedente	-	-	-
A) Flusso di cassa delle vendite dei prodotti/servizi	-	-	-
Acquisto impianti, attrezzature, macchinari	-		
Ristrutturazione di immobili	-	-	-
B) Flusso di cassa degli investimenti	-	-	-
Pagamento Spese Operative (dettaglio)+debiti anni precedenti+finanziamenti+tasse	-		
C) Flusso di cassa dei costi di gestione	-	-	-
Iva su vendite	-	-	-
Iva su acquisti	-	-	-
D) Flusso IVA (debito/credito)	-	-	-
Flusso di cassa totali = A) -B) - C) ± D)	-	-	-

18 - Cronoprogramma attività: impatto finanziario (anno 1)													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALE
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													0
													249070
													0
TOTALE USCITE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	249070
													0
													0
TOTALE ENTRATE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Differenza ENTRATE/USCITE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-249070
Impatto IVA													

Ipotesi punteggi

Criteri	% Totale
Progetto	45
Sostenibilità economico-finanziaria	30
Impatto sociale	25

Programma

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

Monitoraggio: codice Antimafia

- ❖ art. 48 co.3 c)
- ❖ Se entro due anni l'ente territoriale non ha provveduto all'assegnazione o all'utilizzazione del bene, l'Agenzia dispone la revoca del trasferimento ovvero la nomina di un commissario con poteri sostitutivi.
- ❖ Alla scadenza di un anno il sindaco invia al Direttore dell'Agenzia una relazione sullo stato della procedura

Monitoraggio

- ❖ Previsto dal Codice Antimafia
- ❖ Inserito all'interno del Regolamento Comunale
- ❖ Cosa misura? SDF piano vs SDF implementato
- ❖ Modalità e frequenza in relazione al progetto
- ❖ Definire un processo (consigliato)

Monitoraggio: formalizzazione

- ❖ Previsto all'interno del bando o da apposito documento
- ❖ Il livello di monitoraggio è collegato alla complessità del progetto
- ❖ Definire **modalità, frequenza, aree di indagine**
- ❖ Utilizzo di modulistica standard, collegata allo schema SDF redatto dall'ETS + verbale
- ❖ Verifica delle necessarie competenze

Monitoraggio: frequenza

- ❖ Focus anno 1 (ma attenzione ripercussioni anni 2/3)
- ❖ Dopo 3 , 6, 12 mesi
- ❖ Solo 12 mesi per i progetti più semplici
- ❖ Importante mantenere un contatto continuo ETS/Comune soprattutto nei primi 3-6 mesi

Monitoraggio: aree di analisi

- ❖ Verifica **progetto** (aderenza con tab. 1 - 7)
- ❖ Verifica **cronoprogramma**
- ❖ Verifica dati economici rispetto al conto economico previsionale → **sostenibilità economica** (contabilizzazione separata)
- ❖ Verifica **sostenibilità finanziaria**
- ❖ Verifica **impatti** (se previsti)
- ❖ Focus aree di valutazione SDF

Aree di analisi: cronoprogramma attività

15 - CRONOPROGRAMMA													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	
Progetto													
Capitolato e contratto													
Ristrutturazione													
Utenze- Richieste													
Utenze-Aperture													
Ordine arredi e attrezzature													
Consegna arredi													
Identificazione scuole target													
Selezione personale													
Assunzione operatori													
Promozione e pubblicità													
Accordo pasti e pulmino													
Numero minimo													
Erogazione servizi													

Confronto tra attività da cronoprogramma SDF con quanto realizzato: evidenza scostamenti, relative motivazioni, impatti sul cronoprogramma economico

Aree di analisi: cronoprogramma economico

16 - CRONOPROGRAMMA : Impatto economico															
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)	Quota Ammto	Costi Operativi
Progetto			1.000										1.000		1000
Capitolato e contratto			500										500		500
Ristrutturazione				20.000									20.000	2.000	
Utenze				1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000				6.000		6000
Attrezzature					10.000								10.000	1.000	
Operatori						45.000	45.000	45.000					135.000		135000
Promozione e pubblicità					1.000	1.000	1.000	1.000					4.000		4000
Pasti e pulmino						16.000	16.000	16.000					48.000		48000
Altri costi													4.000		4000
TOTALE COSTI													228.500,00	3.000	198.500
RICAVI						66.394,00	103.606,00	50.000,00					220.000,00		

Confronto tra i dati economici del cronoprogramma SDF con quanto realizzato: evidenza scostamenti, relative motivazioni, impatto sul conto economico previsionale e sulla sostenibilità finanziaria.

Per i dati a consuntivo fare riferimento al bilancino di periodo (consigliabile per ETS una contabilizzazione separata)

Aree di analisi: sostenibilità economica

Confronto tra i dati economici del conto previsionale SDF e i dati economici derivanti dall'operativa/implementazione del progetto, sia per l'anno 1 (o frazioni) che per i successivi anni 2 e 3. Motivazioni e azioni correttive.

17. Conto economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi	220.000,00		
Variazione rimanenze semilavorati e prodotti finiti			
Altri ricavi e proventi			
TOTALE RICAVI (VALORE DELLA PRODUZIONE)	220.000,00	-	-
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
Utenze	6.000,00		
Servizio mensa e costo pulmino	48.000,00		
Progetto e capitolato	1.500,00		
Personale (diretto/indiretto)	135.000,00		
Costi commerciali (pubblicità, rappresentanza,...)	4.000,00		
Altri costi di gestione	4.000,00		
TOTALE COSTI OPERATIVI (COSTI DELLA PRODUZIONE)	198.500,00	-	-
Variazione rimanenze materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
REDDITO OPERATIVO	21.500,00	-	-
Ammortamenti ristruttur e arredi	3.000,00		
Plus/minus valenze			
Oneri finanziari			
TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	3.000,00	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	18.500,00	-	-
CRITERI : RICAVI & COSTI			

Aree di analisi: cronoprogramma finanziario

18 - CRONOPROGRAMMA : Impatto finanziario															
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva inclusa)	IMPATTO IVA	
Progetto				1.220,00									1.220,00	220,00	
Capitolato e contratto				610,00									610,00	110,00	
Ristrutturazione					8.540,00	8.540,00	7.320,00						24.400,00	4.400,00	
Utenze					2.440,00		2.440,00		2.440,00				7.320,00	1.320,00	
Attrezzature						3.660,00	3.660,00	4.880,00					12.200,00	2.200,00	
Operatori						45.000,00	45.000,00	45.000,00					135.000,00		
Promozione e pubblicità					1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00					4.880,00	880,00	
Pasti e pulmino							19.520,00	19.520,00	19.520,00				58.560,00	10.560,00	
Altri costi									4.880,00				4.880,00		
Totale USCITE				1.830,00	12.200,00	58.420,00	79.160,00	70.620,00	26.840,00				249.070,00	19.690,00	
Totale ENTRATE						81.000,68	126.399,32	61.000,00					268.400,00	48.400,00	
												Diff. Entrate/Uscite	19.330,00	28.710,00	
Flussi x mese				-1.830	-12.200	22.581	47.239	-9.620	-26.840					9.380,00	A debito
Flussi progressivi					-14.030	8.551	55.790	46.170	19.330						

Confronto tra entrate/uscite previste dal cronoprogramma SDF nel primo anno (o frazione) rispetto ai flussi finanziari effettivi.

Analisi scostamenti. Impatti anni 2/3. Motivazioni, eventuali azioni correttive.

Aree di analisi: sostenibilità finanziaria

Verifica dei flussi finanziari sia per l'anno 1
 per i
 successivi anni 2 e 3.

Verifica e conferma delle eventuali coperture
 finanziarie previste da SDF

19. Flussi finanziari			
	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Incassi da vendita prodotti/servizi	210.000,00		
crediti anno precedente	-	-	-
A) Flusso di cassa delle vendite dei prodotti/servizi	210.000,00	-	-
Acquisto impianti, attrezzature, macchinari	-		
Ristrutturazione di immobili	30.000,00	-	-
B) Flusso di cassa degli investimenti	30.000,00	-	-
Pagamento Spese Operative (dettaglio)+debiti anni precedenti+finanziamenti+tasse	165.500,00		
C) Flusso di cassa dei costi di gestione	165.500,00	-	-
Iva su vendite	37.868,00	-	-
Iva su acquisti	16.320,00	-	-
D) Flusso IVA (debito/credito)	21.548,00	-	-
Flusso di cassa totali = A) -B) - C) ± D)	- 7.048,00	-	-

Monitoraggio: reporting

- ❖ Verbale operativo controfirmato dalle parti:
 - descrizione monitoraggio effettuato
 - analisi gap
 - motivazioni degli scostamenti e azioni concordate
- ❖ Comune: relazione interna

Programma

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

Conclusioni : novità di processo

- ❖ Bando = trasparenza
- ❖ Comprendere logica SDF per comprendere la struttura delle singole tabelle
- ❖ Compilazione corretta e completa delle tabelle
- ❖ Verifica delle necessarie competenze (supporti esterni / formazione)
- ❖ Organizzarsi e definire i necessari processi per tempo
- ❖ Attenersi alla Guida alla Compilazione SDF
- ❖ Bando: attenzione a termini/condizioni di ammissibilità

...Dopo l'assegnazione impostare da subito il monitoraggio sia per il confronto con il Comune sia per assicurare una implementazione del progetto nei tempi e modi previsto dallo SDF sia per individuare per tempo eventuali gap

***In conclusione lo Studio di Fattibilità è uno strumento di garanzia sociale.
E' un "ponte" tra il bene immobile confiscato e la collettività per generare progetti di interesse generale sostenibili e resilienti***

Grazie per l'attenzione!

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