

LO STUDIO DI FATTIBILITA'

LATO COMUNI WEBINAR

Massimiliano Merli

4 marzo 2025

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) → dimensioni del Comune

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
- ❖ Formazione: Webinar + laboratori
- ❖ Prestare attenzione alle competenze dei partecipanti

Laboratori SDF

- ❖ 3 Sessioni operative e interattive di approfondimento per i 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

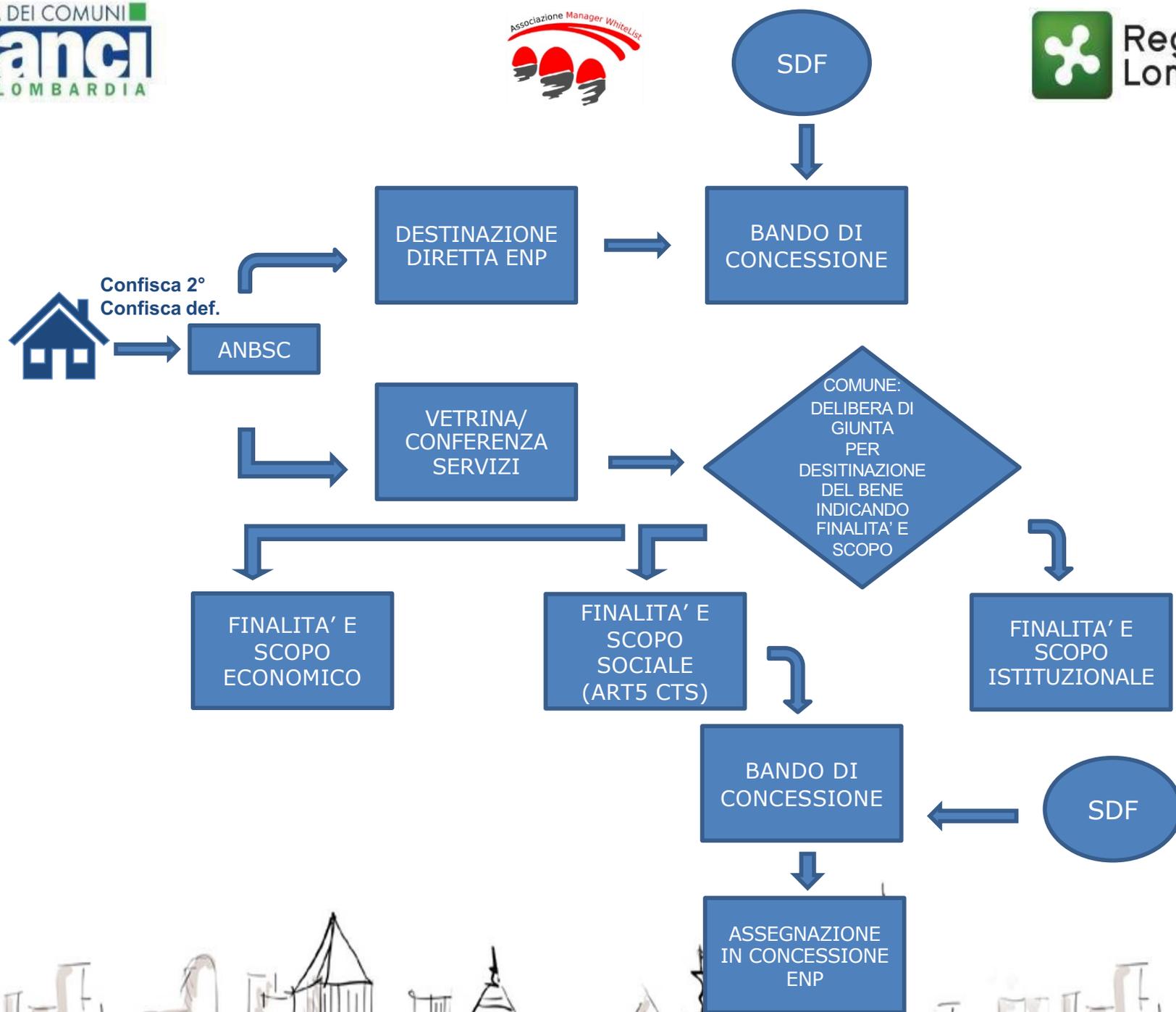
Laboratori SDF (segue)

- ❖ Presentazione e discussione di casi pratici, formula interattiva
 - ❖ Se ENP non partecipano alla formazione si riducono le probabilità di successo dell'intero processo di restituzione dei beni confiscati alla criminalità → ruolo Comuni nel coinvolgimento (lettera di invito standard) o nell'organizzare formazione specifica → tempistica
 - ❖ Laboratori Comuni:
 - 6 marzo
 - 11 marzo
 - 20 marzo
- Seconda sessione a settembre

ENP: partecipare alla formazione = 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
- ❖ Apprendere un linguaggio comune
- ❖ Conoscere la logica del Monitoraggio

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



Processo e competenze

- ❖ **Sopralluogo e controlli (Vetrina) 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**
- ❖ **Scelta Modello SDF**
- ❖ **Criteri di valutazione dei progetti**
- ❖ **Misurazione impatto sociale**
- ❖ **Valutazione progetti → 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 (esempio):
 - presentazione ENP
 - Presentazione progetto
 - modalità di gestione del bene
 - tempi di operatività
 - vantaggi per la collettività
 - sostenibilità economica e finanziaria (NO SDF)

...attenzione...

Manifestazione di interesse (segue)

- ❖ Evidenziare se l'immobile necessita di ristrutturazione importante a carico ENP/ETS.
- ❖ La ristrutturazione (obbligatoria, da capitolato, libera) deve essere affrontata con priorità da ENP/ETS, in quanto potrebbe condizionare la risposta alla manifestazione di interesse
- ❖ Prevedere eventuale schema per indicare le opere (murature, impianti, finiture interne/esterne, efficientamento energetico,...) ed i relativi costi

...approfondimento nei LABORATORI

- ❖ **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 (argomento che verrà affrontato nei laboratori) e indirizzato unicamente a ENP/ETS

Caratteristiche SDF beni confiscati

- ❖ All'interno di un bando di concessione per uso gratuito
- ❖ Percorso di trasparenza
- ❖ Capacità di «auto – presentarsi»
- ❖ Impatto sociale

Vantaggi Modello SDF

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

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 (I)

- ❖ 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 forniscono un'indicazione di massima e sono personalizzabili
- ❖ Adattabile alle dimensioni del progetto

Struttura Modello SDF: tabelle 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)

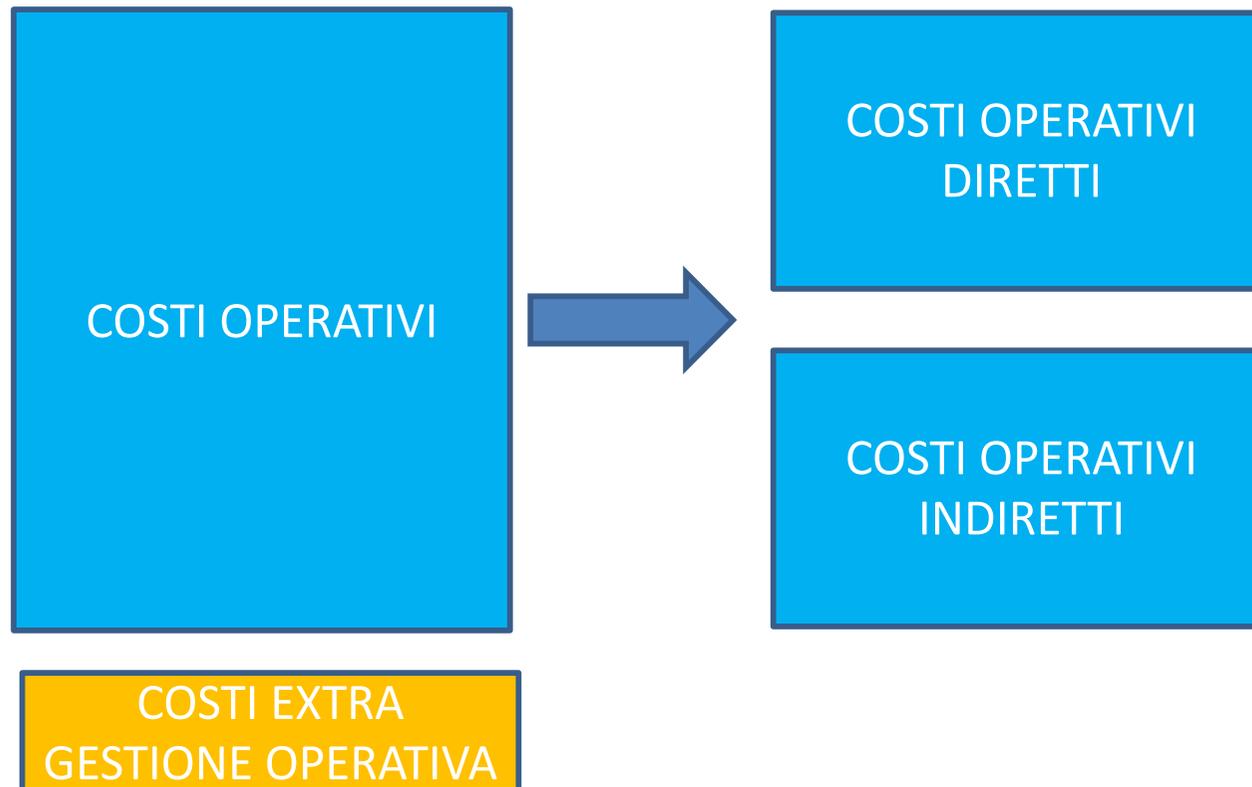
Struttura Modello SDF: tabelle ricavi/costi

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

Sviluppo dei ricavi

- ❖ Logica «classica»: prezzo x quantità (prodotti/servizi)
- ❖ Contributo da parte dell'ENP/ETS (totale/parziale) a copertura costi
- ❖ Impatto sulla tabella del prezzo (n° 9) che può perdere significato
- ❖ Flussi di cassa

Struttura Modello SDF: esempio



Programma investimenti (tab. 14)

- ❖ I questa tabella vanno inseriti eventuali costi di ristrutturazione a carico ENP/ETS
- ❖ Si consiglia di dare evidenza a questo aspetto all'interno del Bando (vedi «Manifestazione di interesse»).
- ❖ I costi dell'eventuale ristrutturazione (e la loro sostenibilità) dovrebbero essere affrontati da ENP/ETS **prima** di iniziare la compilazione dello Studio di Fattibilità, senza attendere di arrivare alla tabella 14

Struttura Modello SDF: tabelle sostenibilità

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 Modello SDF: 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												
Consegna arredi												
Identificazione scuole target												
Selezione personale												
Assunzione operatori												
Promozione e pubblicità												
Accordo pasti e pulmino												
Numero minimo												
Erogazione servizi												

NB. Anno 1

Struttura Modello SDF: esempio

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			

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. Descrizione del progetto/servizio
3. Target/destinatari
4. ENP : struttura/organizzazione
5. Definizione del prezzo
6. Sviluppo dei Ricavi

7. Costi
8. Programma Investimenti
9. Cronoprogramma
10. Conto economico previsionale
11. Flussi finanziari

Struttura modello SDF: caratteristiche (II)

- ❖ Modulare → adattabile alla complessità dei progetti
- ❖ 19 punti/tabelle nella versione massima, riducibili in base a complessità o caratteristiche del progetto → a discrezione del Comune
- ❖ Personalizzabile
- ❖ Collegabile ai criteri di valutazione
- ❖ Consigliato l'inserimento all'interno del bando di una guida alla compilazione dello SDF

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

SDF: valutazione dei progetti

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

SDF: valutazione dei progetti

- ❖ Scala % unica : max punti = 100
- ❖ Punteggio minimo (60/100)
- ❖ Punteggi collegati allo schema SDF: esempio

Criteri	SDF	%	% Totale
Progetto (vincolato)	1-2-3-4-5-7	30	40/35
Target	6	10/5	
Sostenibilità economico-finanziaria	dall' 8 al 18 con focus 15- 16-17-18	40	50/45
Costi di promozione	11	10/5	
Investimenti	13		
Impatto sociale	19		10/20

SDF: valutazione dei progetti

- ❖ Stabilire elementi negoziabili (qualità della compilazione e della progettualità) e non negoziabili (sostenibilità dimostrata e completezza della compilazione)
- ❖ Elementi qualitativi: **esperienza (diretta o affine), reputazione, referenze, radicamento sul territorio, competenza, organizzazione,.....**
- ❖ Inseribili all'interno dello schema SDF con punteggio dedicato ma (consigliato) con peso inferiore a progettualità, sostenibilità e impatto

...dettagli ed esempi nei Laboratori

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

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

- ❖ Dettagli specifici all'interno del contratto di concessione o di apposito documento
- ❖ Il livello di monitoraggio è collegato alla complessità del progetto
- ❖ Definire **modalità, frequenza, aree di indagine, reporting**
- ❖ Utilizzo di modulistica standard (Laboratori), collegata allo schema SDF redatto dall'ENP + verbale
- ❖ Verifica delle necessarie competenze

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

SDF : conclusioni

- ❖ Strumento molto tecnico → competenze specifiche sia lato Comune che ENP → vantaggio di un modello unico
- ❖ Importanza della formazione → ruolo del Comune
- ❖ Obbligo Bando di Concessione → trasparenza → no supporto
- ❖ Comprendere logica SDF per individuare la struttura più coerente con gli obiettivi del progetto e definire la struttura delle tabelle prescelte (no copia/incolla)

SDF : conclusioni (segue)

- ❖ Verifica delle necessarie competenze (supporti esterni / formazione)
- ❖ Organizzarsi e definire i necessari processi per tempo
- ❖ Definire i criteri di valutazione
- ❖ Commissione: composizione, competenze, modus operandi
- ❖ Bando: chiare indicazione dei termini/condizioni di ammissibilità

Obiettivo: massima qualità SDF

- ❖ Formazione specifica a ENP prima del bando
- ❖ Predisporre una Guida alla Compilazione chiara, completa. Consigliato test
- ❖ Membri del Comune (conoscitori del progetto) in Commissione al fianco di membri esterni

...Dopo l'assegnazione impostare da subito il monitoraggio per garantire una corretta implementazione

**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!

TUTTI I DETTAGLI NEI LABORATORI

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