

LO STUDIO DI FATTIBILITA'

LATO ENTI NON PROFIT 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) → 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
- ❖ Strumenti formativi: 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

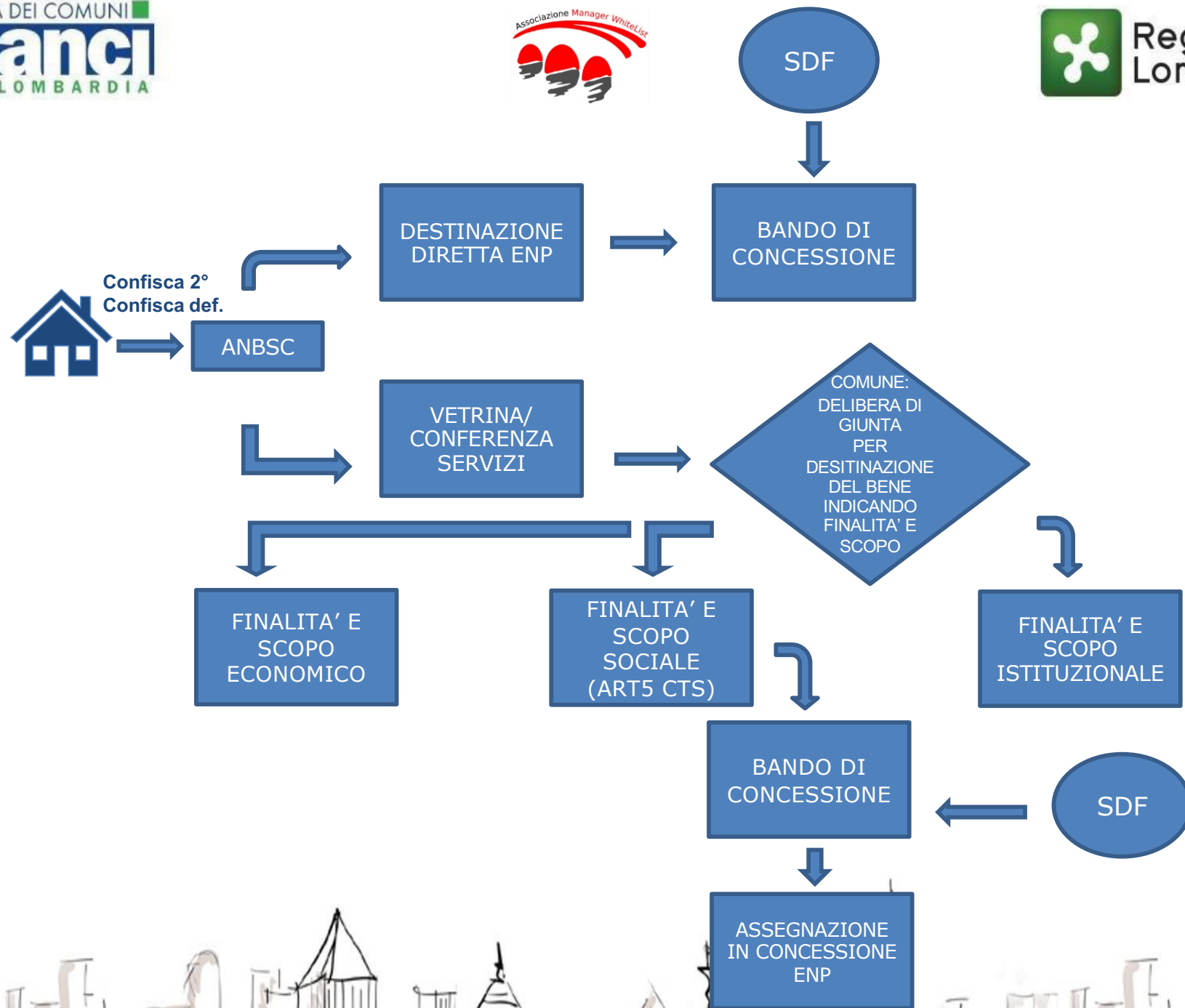
Laboratori SDF (segue)

- ❖ Presentazione e discussione di casi pratici, formula interattiva
- ❖ Se ENP non partecipano 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

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
- ❖ 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

- ❖ 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 → punteggio
- ❖ **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 (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)

- ❖ Deve evidenziare se l'immobile necessita di ristrutturazione importante a carico ENP/ETS.
- ❖ La ristrutturazione (obbligatoria, da capitolato, libera) dovrebbe essere affrontata con priorità da ENP/ETS, in quanto potrebbe condizionare la risposta alla manifestazione di interesse
- ❖ Consigliato al Comune di 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 per assegnazione diretta a ENP (argomento che verrà affrontato nei laboratori)

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
- ❖ Format standard
- ❖ Flessibile (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, 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 sono integrabili con spiegazioni / informazioni

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)

[illegible]

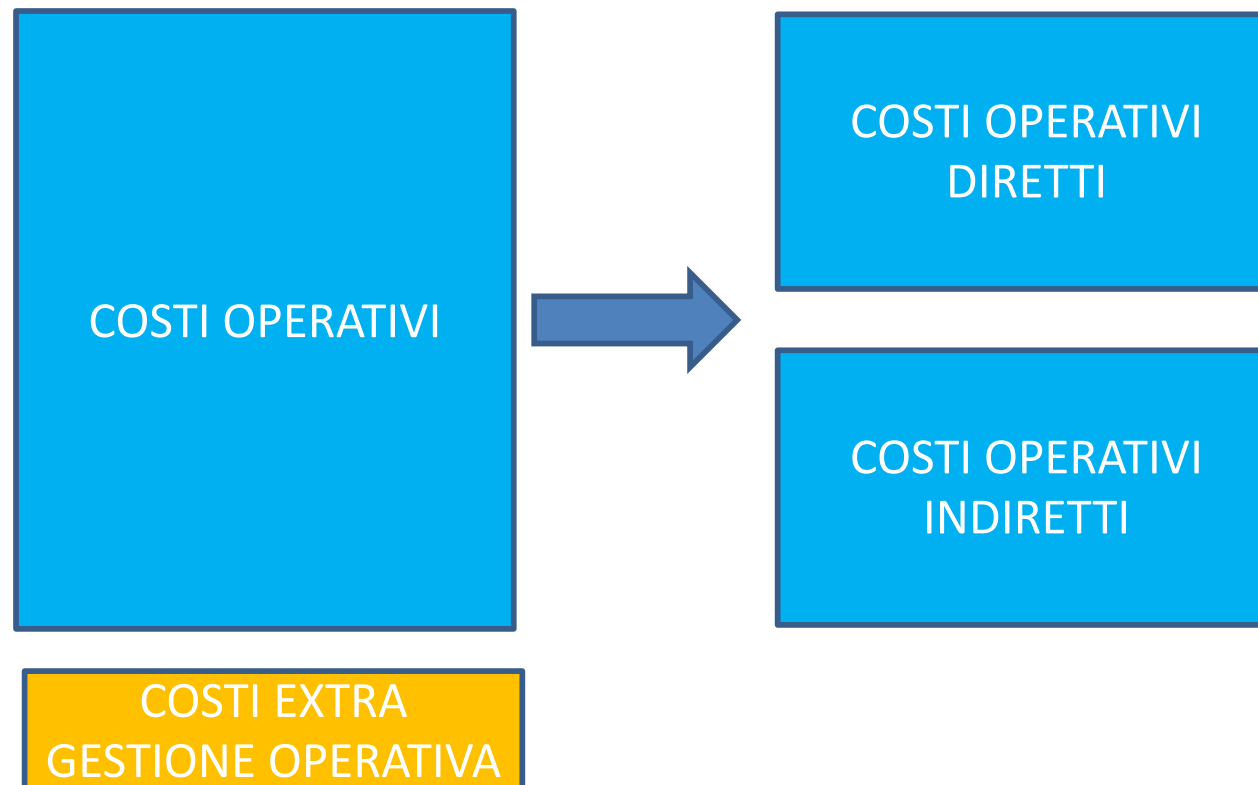
Struttura Modello SDF: tabelle ricavi/costi

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Sintesi del progetto | 11. Costi diretti |
| 2. Contesto di riferimento | 12. Costi di promozione/comunicazione |
| 3. Analisi dell'offerta/Concorrenza | 13. Costi indiretti/di struttura |
| 4. Descrizione del progetto/servizio | 14. Programma Investimenti |
| 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 | |

Sviluppo dei ricavi

- ❖ Logica «classica»: prezzo x quantità (servizio/prodotto)
- ❖ 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



Struttura Modello SDF: esempio

14. Programa degli investimenti				
Descrizione	Anno1	Anno2	Anno 3	Quota amm.to
Totale				
Note				

Programma investimenti (tab. 14)

- ❖ I questa tabella vanno inseriti anche eventuali costi di ristrutturazione a carico ENP/ETS
- ❖ Consigliato al Comune 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 | 11. Costi diretti |
| 2. Contesto di riferimento | 12. Costi di promozione/comunicazione |
| 3. Analisi dell'offerta/Concorrenza | 13. Costi indiretti/di struttura |
| 4. Descrizione del progetto/servizio | 14. Programma Investimenti |
| 5. Posizionamento progetto/servizio | 15. Cronoprogramma |
| 6. Target/destinatari | 16. Cronoprogramma economico |
| 7. Analisi punti forza/debolezza (SWOT) | 17. Conto economico previsionale |
| 8. ENP : struttura/organizzazione | 18. Cronoprogramma finanziario |
| 9. Definizione del prezzo | 19. Flussi finanziari |
| 10. Sviluppo dei ricavi | |

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)

- ❖ 19 punti/tabelle nella versione massima, riducibili in base a complessità o caratteristiche del progetto → a discrezione del Comune
- ❖ 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
- ❖ Punteggi definiti da criteri chiari e incontrovertibili
- ❖ Possibile relazione tra punteggio e durata della concessione
- ❖ Comprendere 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

- ❖ Distinguere 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 generalmente 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
- ❖ Commisurato al progetto
- ❖ Gestito attraverso un processo

Monitoraggio: formalizzazione

- ❖ Dettagli specifici all'interno del contratto di concessione o di apposito documento
- ❖ 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 e singole tabelle per una corretta e completa compilazione

SDF : conclusioni (segue)

- ❖ Verifica delle necessarie competenze (supporti esterni / formazione)
- ❖ Organizzarsi e definire i necessari processi per tempo
- ❖ Comprendere i criteri di valutazione
- ❖ Bando: attenzione a indicazione dei termini/condizioni di ammissibilità

Obiettivo: massima qualità SDF

- ❖ Formazione specifica prima del bando
- ❖ Attenersi alla Guida alla Compilazione
- ❖ Membri del Comune (conoscitori del progetto) in Commissione al fianco di membri esterni

...Dopo l'assegnazione impostare da subito il monitoraggio (conteggi separati) per garantire una corretta implementazione ed agevolare il confronto con il Comune

**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

PARTECIPATE E FATE PARTECIPARE GLI ENP

Inviando una email a:
eventi@anci.lombardia.it

Massimiliano Merli
Cellulare 348 1564644