

STUDIO DI FATTIBILITA'

Dal progetto alla sostenibilità

Lato Comuni

Massimiliano Merli

23 giugno 2026



BENI IMMOBILI CONFISCATI: UNA GRANDE OPPORTUNITA'

- ❖ **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**
- ❖ **Modelli: Regolamento, Bando di Concessione ad uso gratuito, Studio di Fattibilità (SDF), Impatto Sociale, Contratto di Concessione**
- ❖ **Webinar + laboratori**
- ❖ **Prestare attenzione alle competenze dei partecipanti**

LABORATORI SdF

- ❖ **3 Sessioni operative e interattive di approfondimento (separate per 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)

- ❖ **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**
- ❖ **Prossime date: 22 e 29 settembre, 6 ottobre (mattino Comuni/pomeriggio ETS)**
- ❖ **Lab 1: presentazione del progetto**
- ❖ **Lab 2 : sostenibilità economico-finanziaria e criteri di valutazione**
- ❖ **Lab 3: casi pratici e monitoraggio**

ENP: PARTECIPARE AI LAB = 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**
- ❖ **Apprendere un linguaggio comune**
- ❖ **Conoscere la logica del Monitoraggio**

AGENDA

- ❖ **STUDIO DI FATTIBILITA'**
- ❖ **CRITERI DI VALUTAZIONE DEI PROGETTI**
- ❖ **MONITORAGGIO**
- ❖ **CONCLUSIONI**

CHE COSA E'

Analisi strutturata per:

- presentare un progetto**
- dimostrarne la sostenibilità economica e finanziaria**

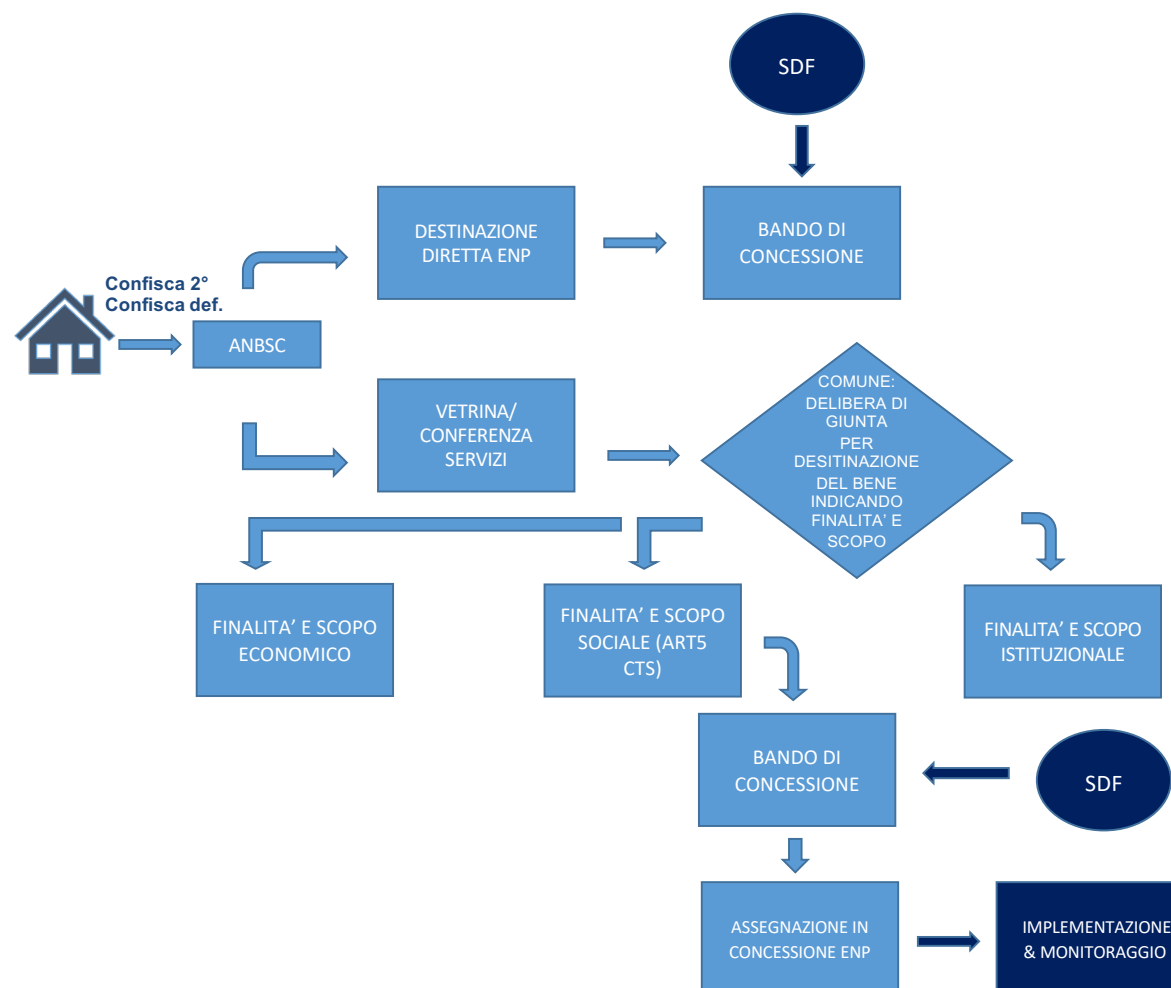
SOSTENIBILITA'

- ❖ **Economica: confronto ricavi vs costi**
- ❖ **Finanziaria : confronto entrate vs uscite / fonti vs impieghi**
- ❖ **Per un periodo di 3 anni (criticità anno 1)**

STUDIO DI FATTIBILITA': DOVE SI COLLOCA

Generalmente allegato o allegati (se per progetto e sostenibilità sono previsti due modelli distinti) al Bando di Concessione

Collocazione SdF



STUDIO DI FATTIBILITA': E' PREVISTO DALLA NORMATIVA?

- ❖ **Lo SdF non è richiesto dalla legge**
- ❖ **Il suo utilizzo deriva dalla necessità di uno strumento che permetta:**
 - **agli Enti interessati di presentare un progetto e dimostrarne la sostenibilità economica e finanziaria**
 - **al Comune di valutare i progetti e, laddove necessario, confrontare presentati da ETS diversi sullo stesso bene immobili**

STUDIO DI FATTIBILITA': LA STRUTTURA

- ❖ E' consigliato l'utilizzo di modelli standardizzati sia per chi è chiamato a valutare che per chi è chiamato a compilare
- ❖ Il modello permette una raccolta sistematica (check list) e coerente delle informazioni, sia di quelle che descrivono il progetto che di quelle che ne dimostrano la sostenibilità economico finanziaria
- ❖ Esistono diversi modelli di SdF: il nostro deriva dall'esperienza formativa con Anci Lombardia, confronti con il Terzo Settore e con i processi utilizzati per le startup
- ❖ Il nostro modello è inoltre «modulare» cioè adattabile alla complessità delle progettualità

LA PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

- ❖ Sequenza di informazioni
- ❖ A schema libero o a compilazione guidata
- ❖ Consigliamo tabelle (# livelli di approfondimento)
a compilazione guidata in modo da ottenere le giuste
informazioni in una modalità che permetta un confronto facile
ed immediato

LA PRESENTAZIONE DEL PROGETTO: INFORMAZIONE DI BASE

- ❖ Sintesi del progetto ed obiettivi che si prefigge di raggiungere
- ❖ Analisi del contesto
- ❖ Offerta esistente
- ❖ Destinatari / Target
- ❖ Descrizione dettagliata del progetto e ruolo dell'immobile

[illegible]

SOSTENIBILITA' ECONOMICO FINANZIARIA

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

SOSTENIBILITA' ECONOMICO FINANZIARIA

- ❖ **Sequenza di informazioni**
- ❖ **A schema libero o a compilazione guidata**
- ❖ **Parlando di numeri consigliamo fortemente tabelle a compilazione guidata in modo da ottenere le giuste informazioni in una modalità che permetta un confronto facile ed immediato**

SdF: SOSTENIBILITA' ECONOMICO FINANZIARIA

- ❖ **Raccolta dati economici per 3 anni: ricavi, costi operativi, ammortamenti & oneri finanziari**
- ❖ **Cronoprogramma attività**
- ❖ **Cronoprogramma economico (focus anno 1)**
- ❖ **Conto economico per 3 anni**
- ❖ **Cronoprogramma finanziario (focus anno 1)**
- ❖ **Flussi finanziari: entrate vs uscite per 3 anni**

 **Peculiarità del ns modello SdF**

STRUTTURA MODELLO SdF : CARATTERISTICHE

- ❖ **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**
- ❖ **Tabelle personalizzabile**
- ❖ **Collegabile ai criteri di valutazione**

STRUTTURA MODELLO SdF : BASE

- 1. Sintesi del progetto**
- 2. Analisi del contesto**
- 3. Descrizione del progetto/servizio**
- 4. Organizzazione ENP**
- 5. Definizione del prezzo**
- 6. Sviluppo dei ricavi**
- 7. Analisi dei costi**
- 8. Programma investimenti (*)**
- 9. Cronoprogramma**
- 10. Conto economico previsionale (3 anni)**
- 11. Flussi finanziari (3 anni)**

22

14 - 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 MODELLO SdF : BASE

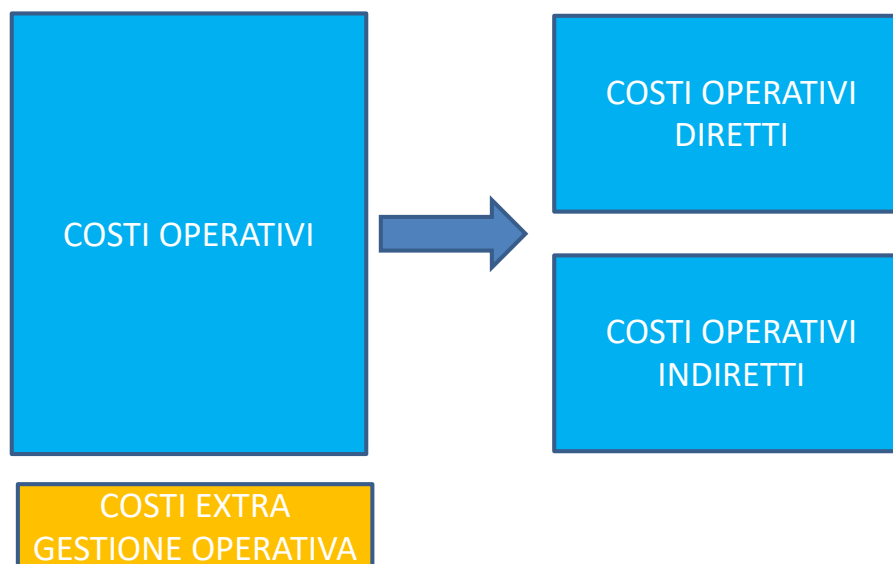
- 1. Sintesi del progetto**
- 2. Analisi del contesto**
- 3. Descrizione del progetto/servizio**
- 4. Organizzazione ENP**
- 5. Definizione del prezzo**
- 6. Sviluppo dei ricavi**
- 7. Analisi dei costi**
- 8. Programma investimenti (*)**
- 9. Cronoprogramma**
- 10. Conto economico previsionale (3 anni)**
- 11. Flussi finanziari (3 anni)**

STRUTTURA MODELLO SdF : AVANZATO

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 (anno 1)
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario (anno 1)
19. Flussi finanziari

ESEMPIO: STRUTTURA DEI COSTI



OBBIETTIVO

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

AGENDA

- ❖ STUDIO DI FATTIBILITA'
- ❖ **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**

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)**
- ❖ **Inserimento 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**

AGENDA

- ❖ **STUDIO DI FATTIBILITA'**
- ❖ **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**
- ❖ **Peculiarità del ns modello SdF**

AGENDA

- ❖ **STUDIO DI FATTIBILITA'**
- ❖ **CRITERI DI VALUTAZIONE DEI PROGETTI**
- ❖ **MONITORAGGIO**
- ❖ **CONCLUSIONI**

CONCLUSIONI

- ❖ **Studio di fattibilità = Progetto + Sostenibilità → competenze specifiche sia lato Comune che ENP**
- ❖ **Importanza della formazione → ruolo del Comune**
- ❖ **Obbligo Bando di Concessione → trasparenza → no supporto a ETS → capacità di autopresentarsi**
- ❖ **Comune: comprendere logica SdF per individuare la struttura più coerente con gli obiettivi del progetto e personalizzare le tabelle prescelte**

CONCLUSIONI (segue)

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

OBBIETTIVO: MASSIMA QUALITA' SdF

- ❖ **Formazione specifica a ENP prima del bando**
 - ❖ **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 del progetto**

**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**



STUDIO DI FATTIBILITA'

Massimiliano Merli

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Sportellobeniconfiscati@anci.lombardia.it

