STUDIO DI FATTIBILITA’

Dal progetto alla sostenibilità

LABORATORI Comuni

Massimiliano Merli

settembre/ottobre 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 e CONSAPEVOLEZZA struttura SDF per adattarlo alle diverse progettualità, per 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'interno 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

SPORTELLO BENI CONFISCATI

- Supporto per Comuni ed ENP
- Risposte dirette a livello informativo
- Risposte tramite «Esperti» per domande più complesse o tecniche
- Rapporto diretto «Esperto» / Comune & ENP
- SDF: possibile confronto su redazione/struttura e tabelle

AGENDA

- **STUDIO DI FATTIBILITA’**
- **CRITERI DI VALUTAZIONE DEI PROGETTI**
- **CASI PRATICI**
- **MONITORAGGIO**
- **CONCLUSIONI**

SdF: CHE COSA E’

Analisi strutturata per:

- presentare un progetto
- dimostrarne la sostenibilità economica e finanziaria

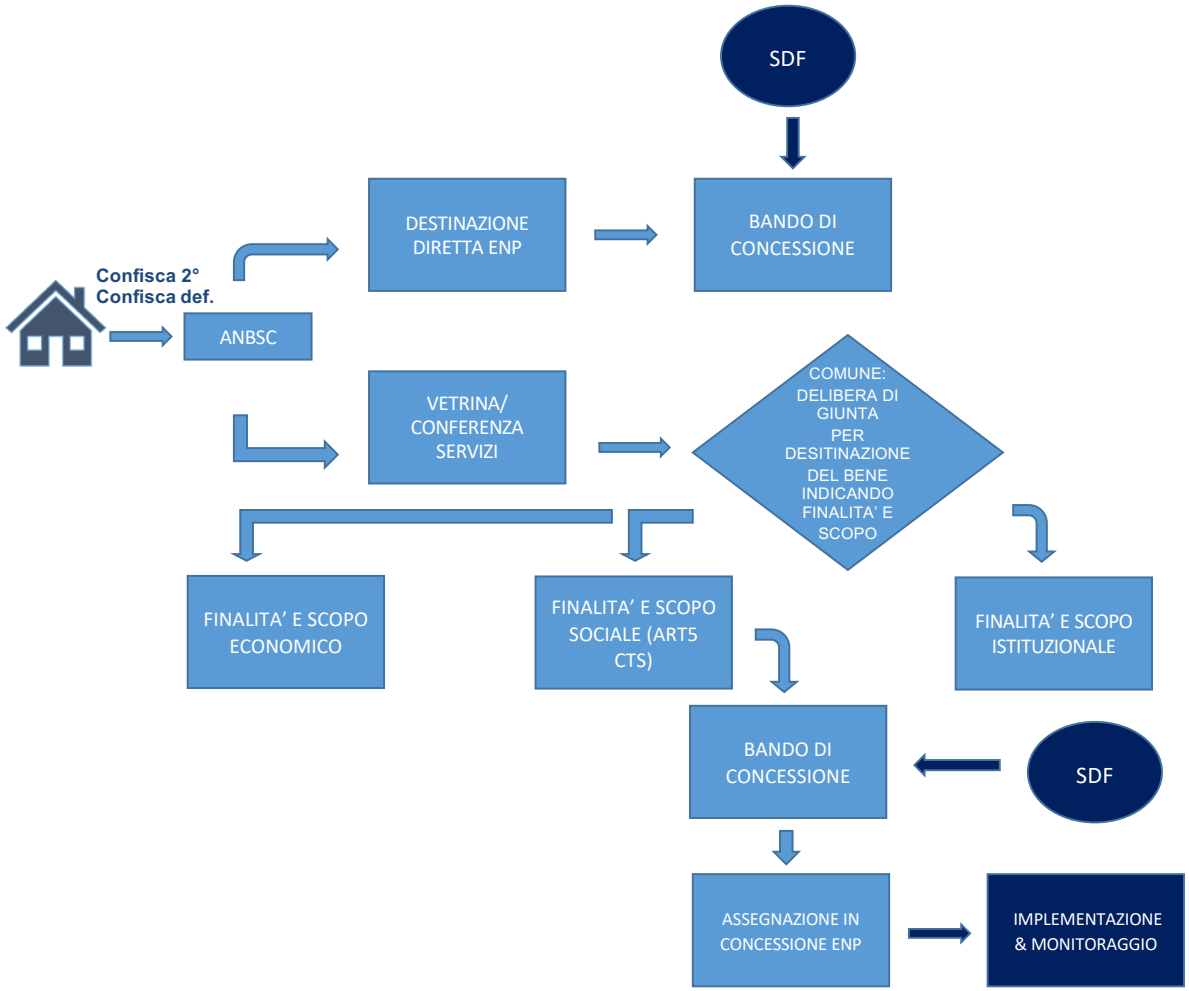
SOSTENIBILITA’

- 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



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/impatto**
- **sostenibilità economica e finanziaria (NO SDF)** **……attenzione…..**

MANIFESTAZIONE DI INTERESSE

- Evidenziare se l'immobile necessità 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

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: 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

SdF: SOSTENIBILITA' ECONOMICA E 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
- Tre fasi: progetto, raccolta dati, sostenibilità

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 (se previsti)
9. Cronoprogramma
10. Conto economico previsionale (3 anni)
11. Flussi finanziari (3 anni)

STRUTTURA MODELLO SdF : AVANZATO

MODELLO SDF

Struttura e Percorso Avanzato — Digital Canvas di Progettazione

Articolazione in 3 Macro-fasi

Definizione e Percorso: Articolazione metodologica in tre macro-fasi logiche per la definizione, l'analisi e la validazione della sostenibilità economico-finanziaria del progetto.

1. IL PROGETTO

01	Sintesi del progetto
02	Contesto di riferimento
03	Analisi dell'offerta e Concorrenza
04	Descrizione del progetto/servizio
05	Posizionamento del progetto
06	Target e destinatari
07	Analisi SWOT (punti di forza/debolezza)

2. RACCOLTA DATI

08	ENP: struttura e organizzazione
09	Definizione del prezzo
10	Sviluppo dei ricavi
11	Costi diretti
12	Costi di promozione / comunicazione
13	Costi indiretti e di struttura
14	Programma Investimenti

3. SOSTENIBILITÀ

15	Cronoprogramma operativo
16	Cronoprogramma economico (anno 1)
17	Conto economico previsionale
18	Cronoprogramma finanziario (anno 1)
19	Flussi finanziari

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

STRUTTURA SDF: parte progettuale

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)

CASO PRATICO

Valorizzazione di una struttura confiscata alla mafia trasformandola in un polo di solidarietà ed educazione, attivando:

- un emporio solidale
- un guardaroba solidale
- un appartamento
- uno spazio educativo

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

CASO PRATICO

1. Sintesi del progetto
DALL'ILLEGALITÀ A POLO DI SOLIDARIETÀ
Empori e spazio educativo per famiglie e giovani

Il progetto prevede la valorizzazione della struttura confiscata alla mafia oggetto del bando, trasformandola in un polo di solidarietà, cittadinanza attiva ed educazione attraverso un intervento di riqualificazione per rendere gli spazi a norma e atti ad ospitare le attività e iniziative che verranno svolte. In particolare saranno attivati:

1. **UN EMPORIO SOLIDALE:** il servizio offre supporto temporaneo a famiglie in difficoltà, promuovendo dignità e responsabilizzazione. Attraverso un sistema di tessere a punti, i beneficiari possono fare la spesa, gestendo autonomamente i propri bisogni e trasformando l'esperienza dell'aiuto in un'opportunità di cambiamento e recupero. L'Emporio si propone come luogo di incontro, ascolto e dialogo, restituendo valore e dignità nell'assistenza offerta.
2. **UN GUARDAROBA SOLIDALE** : il guardaroba consente l'ottimizzazione della distribuzione di indumenti e biancheria per la casa raccolti tramite donazioni, offrendo così un servizio dignitoso per famiglie in difficoltà, ottimizzando l'incontro tra la distribuzione e l'accoglimento dei doni.
3. **UN APPARTAMENTO:** l'appartamento sarà messo a disposizione di una famiglia o una/due persone che avrà il ruolo di custode dell'edificio.
4. **UNO SPAZIO EDUCATIVO ALLA LEGALITÀ E ALLA SOLIDARIETÀ:** all'interno della struttura sarà ricavato uno spazio educativo per ospitare riunioni e incontri, diventando un luogo simbolico e inclusivo per coinvolgere giovani, cittadini e volontari in iniziative sociali ed educative. Questo spazio favorirà la socialità e aumenterà le opportunità di volontariato nel territorio, integrandosi con le realtà esistenti e stimolando una partecipazione attiva.

2. CONTESTO DI RIFERIMENTO

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

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

CASO PRATICO

2. Contesto di riferimento (segmenti, aree, categorie, …)			
Descrizione	**Caratteristiche**	**Bisogni da soddisfare**	**Dimensione/quantificazione**
Il progetto si occupa di affrontare le problematiche della povertà alimentare e del supporto sociale, collaborando con i servizi sociali del territorio e con realtà benefiche.	1. La Povertà alimentare: è un tema centrale, evidenziato dalla presenza di famiglie vulnerabili che necessitano di aiuti. 2. Il territorio vede un forte coinvolgimento della comunità locale, con la partecipazione attiva di numerosi volontari nelle diverse iniziative (es. Raccolta e distribuzione di beni alimentari e di indumenti) 3. Presenza di servizi consolidati, già ben radicate nel territorio.	1. Povertà alimentare: offrire un supporto continuo e dignitoso per affrontare il problema della carenza di beni alimentari. 2. Gestione delle donazioni: ottimizzare la raccolta e la distribuzione di indumenti e beni, garantendo un servizio dignitoso. 3. Coordinamento e rete: creare una sinergia tra realtà benefiche, i volontari e le istituzioni locali per aumentare l'efficienza e l'efficacia degli interventi.	Nel 2024 distribuiti nel territorio XXXX Kg 193.000 di generi alimentari a 2.070 persone appartenenti a famiglie bisognose, oltre a prodotti per l'igiene della persona e della casa, indumenti, arredi ed elettrodomestici.
Note **Fonti:** Istat, parrocchie, Centri di ascolto			

3. ANALISI DELL'OFFERTA

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

CASO PRATICO

3. Analisi dell'offerta / Servizi esistenti sul territorio		
Servizi del territorio	**Caratteristiche, punti di forza e debolezza del progetto**	**Politica di prezzo**
XXXXXX: opera dal '97 con una attività di acquisto, raccolta e distribuzione di pacchi di generi alimentari a persone e famiglie particolarmente bisognose che abitano in 6 comuni del Decanato. Attualmente aiuta circa 100 nuclei, per un totale di più di 300 persone, dagli anziani ai bambini piccoli, con circa 2500 chilogrammi di prodotti alimentari ogni mese. Gli empori solidali permetterebbero un supporto più dignitoso alle famiglie in difficoltà dato che, diversamente dal pacco "chiuso", consentirebbero alle persone di scegliere gli alimenti e gli indumenti di cui necessitano, con un importante aspetto educativo riguardo l'aumento della responsabilizzazione e della consapevolezza nell'acquisto dei beni. Gli empori inoltre sarebbero un luogo d'incontro, di ascolto e di dialogo per le famiglie in difficoltà.	Gli empori possono contare sulla disponibilità di numerosi volontari alcuni dei quali vantano esperienze professionali qualificate e di livello manageriale e mettono a disposizione del progetto le loro competenze. L'assenza di personale dipendente potrebbe essere un punto di debolezza, ma questa lacuna è coperta dai volontari, per cui questo aspetto si trasforma in un punto di forza, grazie all'assenza di costi per il personale dipendente; i costi complessivi di gestione inoltre verranno suddivisi tra le realtà benefiche coinvolte. Il progetto presenta un punto di forza anche per quello che riguarda la sostenibilità, dato che prevede la rimozione del tetto di amianto e l'installazione di un impianto fotovoltaico che assicura la produzione di energia elettrica sufficiente per il fabbisogno dell'intero edificio (empori, aula didattica e appartamento del custode).	Tutti i servizi presentati nell'ambito del presente progetto saranno gratuiti per l'utenza.
Note		

4. DESCRIZIONE PROGETTO/SERVIZIO

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

CASO PRATICO

4. Descrizione del progetto/servizio

La struttura confiscata alla mafia verrà frazionata in sub-particelle per renderla adatta alle finalità qui di seguito indicati.

EMPORIO SOLIDALE: sarà un progetto complementare alle attività delle singole Parrocchie, un servizio con caratteristiche nuove e diverse rispetto alle distribuzioni già esistenti nel territorio. Sarà innanzitutto una forma di aiuto a persone e famiglie in condizioni socio-economiche fragili, limitato nel tempo (sei mesi, un anno), dove la famiglia diventa protagonista attiva. L'approccio distributivo cambia rispetto agli altri servizi alimentari già presenti sul territorio: l'Emporio adotterà un sistema di distribuzione basato su un software gestionale e tessere a punti assegnate alle famiglie beneficiarie. Non verranno quindi distribuiti pacchi standard, ma ogni famiglia potrà scegliere liberamente i prodotti di cui ha bisogno, utilizzando i punti disponibili, proprio come in un vero negozio di alimentari. Questa modalità non solo tutela la dignità delle persone, ma promuove anche il consumo responsabile e una gestione consapevole delle risorse assegnate.

GUARDAROBA SOLIDALE: La distribuzione di indumenti usati in buono stato, donati da privati perché vengano riutilizzati da persone bisognose, è un'attività già consolidata nelle Parrocchie. Tuttavia, a causa di problemi di spazio e organizzazione, spesso non è possibile garantire standard di dignità adeguati nella consegna. L'apertura di un guardaroba solidale, allestito in uno spazio dedicato all'interno del capannone, ha l'obiettivo di migliorare l'intero processo di accoglienza, smistamento e distribuzione degli indumenti e della biancheria, sia per la persona che per la casa.

L'APPARTAMENTO AL PRIMO PIANO: l'appartamento potrà essere reso disponibile per una famiglia coinvolta nel servizio di custodia dell'intera struttura.

SPAZIO EDUCATIVO ALLA LEGALITÀ E ALLA SOLIDARIETÀ: All'interno della struttura sarà realizzato uno spazio dedicato alla legalità e alla solidarietà, destinato a incontri e progetti educativi rivolti soprattutto a giovani e ragazzi, ma aperti anche all'intera cittadinanza. Il recupero di un edificio confiscato alla mafia assume un forte valore simbolico ed educativo, favorendo il coinvolgimento di volontari, studenti, Scuole e Oratori per visite e collaborazioni.

Qualità del progetto di recupero e riqualificazione dell'immobile: i lavori di riqualificazione prevederanno il frazionamento dell'edificio al catasto in sub-particelle per rendere più efficiente l'intervento e la gestione delle attività. Saranno indispensabili gli interventi relativi a: impianto elettrico, impianto idraulico e sanitario, impianto di riscaldamento, allacciamenti di utenze, rimozione o incapsulamento dell'amianto posato sul tetto, installazione di impianto fotovoltaico, rimozione della tettoia, lavori in muratura per la suddivisione dei locali, sostituzione degli infissi e del portone, imbiancatura, linea telefonica, antifurto e videosorveglianza, sistemazione degli spazi esterni per il parcheggio.

La gestione sarà affidata .....

Orari e modalità fruizione degli spazi.....

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

CASO PRATICO

5. Posizionamento del progetto/servizio

.

Punti di differenza e innovazione

- Carattere complementare: l'Emporio non sostituisce le attività caritative già esistenti, ma le integra con un servizio che valorizza la dignità dei beneficiari e alleggerisce il carico di lavoro delle parrocchie. Inoltre, è caratterizzato da un sistema innovativo di gestione: l'uso della tessera a punti responsabilizza i beneficiari, distinguendosi dalle distribuzioni di pacchi standard già presenti sul territorio.
- Carattere multifunzionale: la struttura combina diverse funzioni (Emporio solidale, Guardaroba solidale, spazio educativo e sociale), rendendola un punto di riferimento unico per il territorio.
- Coinvolgimento della comunità: Il progetto promuove una rete tra enti religiosi, istituzioni, associazioni locali e scuole, creando un forte senso di comunità e partecipazione. Lo spazio non è destinato esclusivamente all'assistenza, ma offre opportunità di incontro, dialogo ed educazione, coinvolgendo sia beneficiari diretti che cittadini, studenti e volontari.
- Valore simbolico: il fatto che l'edificio sia un bene confiscato alla mafia può, e deve, realmente diventare un bene per tutti e luogo di incontro per progettare, sperimentare e socializzare esperienze positive.

Difendibilità dell'idea

Questo progetto soddisfa esigenze concrete legate alla solidarietà, promuovendo un modello innovativo di assistenza e partecipazione comunitaria grazie alla rete di collaborazioni, al suo valore etico e alla capacità di rispondere a bisogni diversificati. La rete enti religiosi e istituzioni locali è un punto di forza che assicura sostenibilità e supporto continuo. La combinazione di donazioni, volontariato e il sistema di tessere a punti riduce il rischio di sprechi e garantisce una gestione efficiente. Inoltre, il valore aggiunto a livello sociale riguarda non solo il tema della legalità, ma anche il significato di luogo come incontro di socialità, in cui fare rete per la gestione del bene comune. La ricca proposta di servizi complementari e sinergici potrà catalizzare l'attenzione ed il gradimento delle persone che usufruiranno degli spazi.

6. TARGET / DESTINATARI

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

CASO PRATICO

6. Target/Destinatari			
Descrizione	**Caratteristiche**	**Bisogni da soddisfare**	**Dimensione/quantificazione**
Beneficiari diretti: - Famiglie e persone in difficoltà socio-economica - Persone senza dimora o in situazione di grave emarginazione - Giovani e studenti coinvolti in attività educative. **Beneficiari indiretti:** - La comunità che trae beneficio dalla valorizzazione della struttura - Volontari e associazioni del territorio che collaborano al progetto - Istituzioni pubbliche locali e servizi sociali del territorio	Persone e famiglie caratterizzate da vari livelli di emarginazione e situazioni di vulnerabilità (disoccupazione, precarietà lavorativa, difficoltà abitative). Giovani interessati a percorsi di educazione alla legalità e alla solidarietà, che saranno coinvolti tramite scuole, oratori e palestra. Cittadini del territorio, appartenenti a diverse fasce d'età, che desiderano offrire il proprio tempo e competenze per un progetto sociale	1. Accesso ai beni primari (prodotti alimentari e vestiti) 2 Opportunità di educazione alla legalità e sensibilizzazione su temi sociali. 3. Spazi di confronto e dialogo sui valori della solidarietà e della giustizia sociale. 4. Rendere più efficiente e coordinato il sistema di solidarietà del territorio	**Stime:** - Beneficiari degli Empori: nel 2024 hanno beneficiato dei pacchi alimentari n. 700 famiglie per un totale di 2.070 persone. Le persone che hanno usufruito dei pacchi si sono rivolti anche al guardaroba. Di queste persone, si stima che accederanno ai servizi dei nuovi Empori circa 200 famiglie, per un totale atteso di circa 600 persone. - Giovani e studenti: si prevede il coinvolgimento di circa 1.000 giovani all'anno attraverso scuole, oratori e attività di sensibilizzazione. - Volontari: si stima un coinvolgimento diretto circa 50/60 volontari attivi nel progetto
Note: Il monitoraggio delle attività sarà svolto puntualmente tenendo presente i seguenti indicatori di risultato (output): - n. tessere dell'emporio alimentare (attraverso un software gestionale sono raccolti i dati sui componenti del nucleo familiare e sull'eventuale presenza di minori) - n. accessi al guardaroba - n. eventi realizzati presso l'aula formazione & n. partecipanti aula formazione - n. volontari attivi			

7. PUNTI FORZA / DEBOLEZZA (SWAT)

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	

CASO PRATICO

7.ANALISI SWOT	
PUNTI DI FORZA	**PUNTI DI DEBOLEZZA**
- Esperienza pluriennale nella realizzazione di progetti similari e nella realizzazione di Empori: garantiamo il supporto da un punto di vista tecnico e amministrativo nonché l'aiuto a livello di arredi, attrezzature, software e hardware, consulenze e formazione dei volontari per l'avvio e la gestione. - Rete consolidata delle parrocchie e dei centri ascolto - Progetto innovativo in quanto produce sinergie positive tra gli elementi e i servizi che saranno realizzati	- Ubicazione nella zona industriale, scarsamente servita da mezzi pubblici. Tuttavia le persone che abitano il territorio sono abituate a raggiungere in macchina i supermercati o altri servizi che solitamente sono ubicati in periferia
OPPORTUNITÀ	**MINACCE**
- Coinvolgimento della popolazione locale - Volontariato - Famiglie solidali che mensilmente donano alimenti o contributi in denaro - Progetti socio-educativi - Servizi gratuiti per persone e famiglie in difficoltà - Possibilità di stipulare convenzioni con i Comuni del territorio per l'invio di persone in difficoltà	- La ristrutturazione prevede un impegno rilevante in termine di tempi e di costi. - Rischio di mancata partecipazione dei volontari

Struttura Modello SdF : dati 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

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 -> CONTRIBUTI DA PARTE DELL'ENP								

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

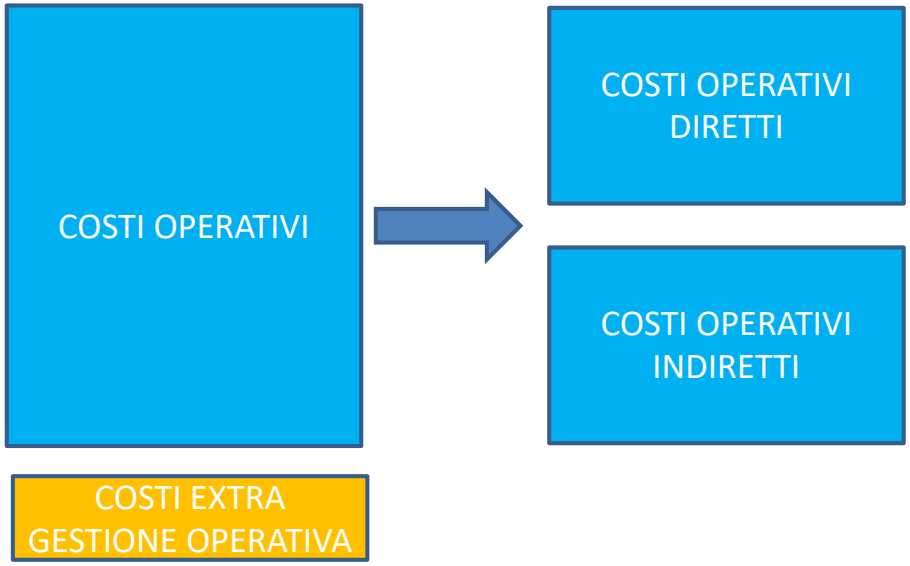
10. Sviluppo Ricavi: esempio

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 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

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 ENP (calcolo del margine di contribuzione di prodotti/servizi) ed è dunque prevista dalle tabelle

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

Descrivere la strategia commerciale (distribuzione e promozione) e relativi costi

Attività promozionali/di comunicazione	Anno1 (iva esclusa)	Anno2 (iva esclusa)	Anno3 (iva esclusa)
Totali	-	-	-

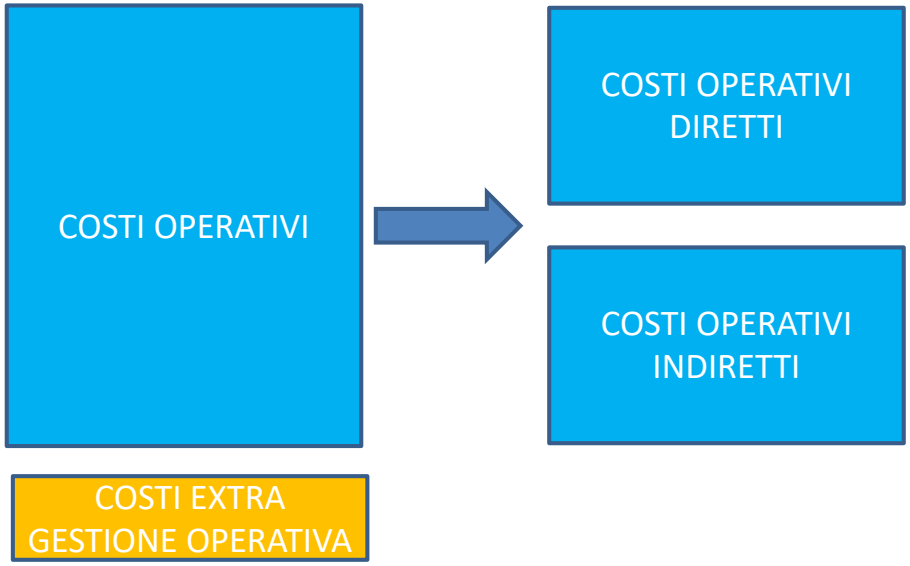
13. Costi indiretti - di struttura

Descrivere la struttura organizzativa dedicata al progetto e i relativi costi

NB. Collegamento Tabella 8 «struttura/organizzazione»

Descrizione costi	Anno1 (iva esclusa)	Anno2 (iva esclusa)	Anno3 (iva esclusa)
Totali	-	-	-

Tipologia dei costi



Costi Extra Gestione Operativa

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

Siamo in ambito ECONOMICO

Programma 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. Programa 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						

Programma investimenti: consigli

- In presenza di costi di ristrutturazione a carico ENP/ETS si consiglia di dare particolare 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: 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 (anno 1)
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario (anno 1)
19. Flussi finanziari

Sostenibilità economica

- Ricavi (no iva) > = Costi (no iva)
- Prezzo x quantità = ricavi
- Prezzo → copertura dei costi (di tutti i costi operativi e non operativi) →obiettivo minimo
- Mix prezzi → 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)

Cronoprogramma

- Agevola la comprensione del progetto
- Dettaglio attività nel tempo: settimana/mese (indicare)
- 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
- Piccola ristrutturazione a carico ETS
- Assunzione operatori
- Servizio mensa e trasporto in esterno
- Progetto ETS → struttura polifunzionale

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 frequenti 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 frequenti 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: centro estivo

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 (tabelle 8 -> 14)
- «Ponte» vs conto economico

Cronoprogramma: impatto economico (anno 1)

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
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
Attrezature					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
Attrezature					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 prossionali			
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 su 3 anni*

NB: disponibilie 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/redditività 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 modalità 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
Attrezature					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			
Attrezature						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)

USCITE
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 anno 1: impatto finanziario

18 - CRONOPROGRAMMA : Impatto finanziario													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva isclusa)
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
Attrezature						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 anno 1: impatto finanziario

18 - CRONOPROGRAMMA : Impatto finanziario															
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva isclusa)		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
Attrezature						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
															9.380,00 A debito

Inoltre verifica flussi finanziari per mese…

Cronoprogramma anno 1: impatto finanziario

18 - CRONOPROGRAMMA : Impatto finanziario															
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva isclusa)		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
Attrezature						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
															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 copertura…

Flussi finanziari

- Entrate (A)
- Uscite per investimenti (B)
- Uscite 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	-		
crediti anno precedente	-	-	-
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			

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 prodott/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)

AGENDA

- STUDIO DI FATTIBILITA’
- CRITERI DI VALUTAZIONE DEI PROGETTI
- CASI PRATICI
- 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
- Elementi negoziabili (qualità della compilazione e della progettualità) e non negoziabili (sostenibilità dimostrata e completezza della compilazione)
- Possibile inserire elementi qualitativi

VALUTAZIONE DEI PROGETTI: esempio 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 (anno 1)
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario (anno 1)
19. Flussi finanziari

VALUTAZIONE DEI PROGETTI: ipotesi punteggi (A)

- 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)

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)

- 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)

Criteri	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	12	5	
Investimenti	14		
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 (consigliato) con peso inferiore a progettualità, sostenibilità e impatto
- Possibile verificare la situazione economico-finanziaria dell'ETS (ultimi 3 bilanci + relazione)

AGENDA

- STUDIO DI FATTIBILITA’
- CRITERI DI VALUTAZIONE DEI PROGETTI
- CASI PRATICI
- MONITORAGGIO
- CONCLUSIONI

SdF: Casi pratici

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

Casi pratici: struttura

- Il bene immobile
- Situazione
- Ipotesi Studio di Fattibilità

Caso pratico

Comune di Gerenzago

Il bene immobile

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

Il progetto

- 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 (#11)

- Progetto vincolato = struttura semplificata
- 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. Definizione del prezzo
7. Sviluppo dei ricavi
8. Costi
9. Cronoprogramma
10. Conto economico previsionale
11. Flussi finanziari

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 (anno1)
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario (anno1)
19. Flussi finanziari

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			

NB le tabelle mantengono la numerazione SDF versione avanzata

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 prossionali			
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	-		
crediti anno precedente	-	-	-
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			

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 (#15)

- Progetto specifico
- Richiesto investimento
- Costi prevalentemente diretti
- Flussi finanziari derivanti derivanti dai tempi di pagamento

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 (anno1)
14. Conto economico previsionale
15. Flussi finanziari

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 (anno1)
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario (anno1)
19. 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	Quantità vendute Anno 1	Quantità vendute Anno 2	Quantità vendute Anno 3	Fatturato Anno 1	Fatturato Anno 2	Fatturato Anno 3
					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, …

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
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 prossionali			
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	-		
crediti anno precedente	-	-	-
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			

Tempi pagamento retta: 90/120

Ricordare eventuali oneri finanziari derivanti dall'investimento

Ipotesi punteggi

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

Caso pratico

Comune di Magnago

Il bene 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

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 (#11)

- Progetto vincolato
- Progetto e target sono già definiti
- Nessun investimento
- Costi prevalentemente diretti
- Flussi finanziari derivanti dai tempi di pagamento/incasso

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. Cronoprogramma
10. Conto economico previsionale
11. Flussi finanziari

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 (anno1)
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario (anno1)
19. Flussi finanziari

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,...
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).

5. Posizionamento del progetto/servizio
Quali esigenze si soddisfano, in quale segmento, verso quale target, punti di differenza, difendibilità dell'idea
Dettagliare eventuali punti di differenza nello svolgimento dei servizi o innovazione nei processi di gestione (es. servizio whatsapp)

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
													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 prossionali			
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	-		
crediti anno precedente	-	-	-
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 (# 19)

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 (anno1)
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario (anno1)
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
Dettagliare le caratteristiche dell'offerta/servizi prestati in termini di accoglienza e assistenza

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

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)
Dettagliare gli elementi che concorrono a determinare il prezzo dei servizi offerti sia in convenzione (tariffa di intermediazione scontata) sia direttamente. Elencare.			
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			

- 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)
Totali	-	-	-

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)
Totali	-	-	-

14. Programa degli investimenti

Descrizione	Anno1	Anno2	Anno 3	Quota amm.to
Sito internet, arredi				
Totale				

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
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, provvigioni			
Servizi di terzi/ Prestazioni prossionali			
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)	-	-	-

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
													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													

19. Flussi finanziari			
	Anno 1	**Anno 2**	**Anno 3**
Incassi da vendita prodotti\servizi	-		
crediti anno precedente	-	-	-
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)	**-**	**-**	**-**

Ipotesi punteggi

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

AGENDA

- STUDIO DI FATTIBILITA’
- 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

- 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

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 intervento vs piano

- Verifica progetto
- Verifica cronoprogrammma
- Verifica dati economici rispetto al conto economico previsionale→ sostenibilità economica (ETS → contabilizzazione separata)
- Verifica sostenibilità finanziaria
- Verifica impatti (se previsti)
- Focus aree di valutazione SDF

Monitoraggio: reporting

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

AGENDA

- STUDIO DI FATTIBILITA’
- CRITERI DI VALUTAZIONE DEI PROGETTI
- CASI PRATICI
- 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

SLIDES ALLA FINE DEI LAB

Sportellobeniconfiscati@anci.lombardia.it