

PREMESSE

In attuazione dell'adesione dell'ASC al Sistema Nazionale delle Qualifiche degli Operatori Sportivi (SNaQ) adottato dal CONI, si è ritenuto utile diffondere questo insieme di raccomandazioni - sviluppate sistematicamente, sulla base di conoscenze continuamente aggiornate e valide - redatto allo scopo di rendere appropriato, e con un elevato standard di qualità, il comportamento desiderato per rendere conforme le azioni dell'Ente ai principi e modelli stabiliti per la formazione, l'aggiornamento e la certificazione degli attori sportivi che operano nel sistema sportivo italiano ed europeo.

L'obiettivo è di fornire delle linee guida per le analisi delle proposte formative, che a qualsiasi titolo vengono avanzate all'ASC, a livello territoriale ovvero nazionale; strumento di aiuto può quindi risultare l'adozione di uno schema di Studio di fattibilità.

In generale, nella predisposizione dei Programmi di formazione, è buona prassi richiedere ai *soggetti proponenti* eventi formativi di tenere conto dei documenti programmatici approvati dall'ASC e della normativa vigente in materia, con particolare riguardo alle disposizioni impartite dal CONI.

Tali documenti sono di norma reperibili sul sito degli Enti interessati; per il CONI al seguente indirizzo: <http://www.coni.it>.

Per facilitare la circolazione ed analisi delle proposte di programmi di Formazione, che possono giungere dai diversi settori sportivi e dalle varie realtà che compongono l'ASC, suggerisco di accompagnarli da una *relazione descrittiva*, da un piano di fattibilità con relazione finanziaria, da uno Studio di fattibilità.

1. LA RELAZIONE DESCRITTIVA

La *relazione descrittiva* del Programma di formazione dovrebbe contenere:

- a) i dati sulla situazione complessiva del *settore sportivo/target di riferimento*;
- b) l'indicazione del numero dei destinatari della formazione;
- c) una analisi dei punti di forza e di debolezza del *settore sportivo/target di riferimento*;
- d) l'indicazione del ruolo strategico che il Programma intende svolgere per lo sviluppo del *settore sportivo/target di riferimento*;
- e) gli obiettivi generali ed i risultati attesi sul breve, medio e lungo periodo;
- f) l'ordine di priorità degli interventi, dei servizi da erogare e delle attività comunque rilevanti per lo sviluppo del Programma;
- g) le scadenze temporali del Programma: cronoprogramma complessivo che contenga e raggruppi i cronoprogrammi dei singoli interventi;
- h) l'esplicitazione della coerenza del Programma con gli obiettivi e le linee di indirizzo definite dagli strumenti di programmazione dell'ASC per l'anno di riferimento;
- i) la relazione di compatibilità del Programma, che deve contenere le seguenti informazioni:
 - gli obiettivi principali del Programma;
 - le caratteristiche degli stakeholder che possono essere significativamente interessati dal Programma;
 - qualsiasi problema rilevante ai fini del Programma, con specifica attenzione alle cd "aree sensibili";
 - gli obiettivi di formazione (stabiliti da accordi, normative ed atti di indirizzo) perseguiti nel Programma e le modalità operative adottate per il loro conseguimento;
 - i prevedibili impatti significativi, con una valutazione critica complessiva delle ricadute, derivanti dall'attuazione del Programma;
 - le alternative considerate in fase di elaborazione del Programma;

2. IL PIANO DI FATTIBILITÀ E LA RELAZIONE FINANZIARIA

Il *piano di fattibilità* del Programma e la *relazione finanziaria* [cfr. STUDIO DI FATTIBILITÀ] dovrebbero contenere una **Scheda Evento Formativo**, con almeno le seguenti voci:

Dettagli del corso:

Tipo (ad es. Formazione professionale);

Durata (ad es. 600 ore);

Metodo/ luogo (ad es. in presenza/CPO Giulio Onesti - Acqua Acetosa Roma);

Diretto a (ad es. L'Orientatore Sportivo è il professionista che basa la propria attività sulla convinzione di esprimere un obiettivo sociale, politico e culturale: considera la pratica sportiva come un diritto di cittadinanza da realizzare. Tutti i cittadini devono poter fare sport: si tratta di un diritto da realizzare superando le storiche barriere di classe, sesso, età e condizione fisica che escludono ancora milioni di donne e di uomini da qualsiasi attività pratica; "sport per tutti" come una parte essenziale del welfare che va "garantito a tutti");

Requisiti (ad es. Possono accedere al corso tutti coloro in possesso di Diploma di Scuola Media Superiore);

A cosa ti prepara (ad es. Il corso prepara per svolgere la professione: Nei centri sportivi e di aggregazione, ludoteche e ludo bus, quale esperto in attività espressive ludico-motorie, pre-sportive e sportive, nelle associazioni e nei club; Negli istituti scolastici di ogni ordine e grado, per la realizzazione di progetti formativi nel settore; Negli istituti di pena e di riabilitazione, quale esperto dell'organizzazione di attività sportive; Nelle strutture sanitarie e socio-sanitarie, quale esperto in attività motorie e ricreative; In associazioni sportive professionistiche);

Certificato (ad es. Attestato di Alta Formazione valido per l'iscrizione all'Albo degli Orientatori, rilasciato dall'ASC),

Prezzo: (ad es. € 1.000,00 IVA inc.).

NOTE PER LA REDAZIONE DELLA SCHEDA EVENTO FORMATIVO

La Scheda Evento Formativo dovrà riportare inoltre i seguenti contenuti minimi:

- a) **QUADRO CONOSCITIVO**
- Breve descrizione del *settore sportivo/target di riferimento*;
 - Rapporti instaurati sul territorio con altri soggetti pubblici o privati (sinergie);
 - Risultati ed effetti attesi;
 - Soggetto attuatore dell'evento/erogatore del servizio;
 - Modalità di gestione;
- b) **FATTIBILITÀ TECNICA**
- Scelte tecniche "di base";
 - Elenchi docenti/tutor/referenti di segreteria; ecc.
 - Eventuali problemi su cui porre l'attenzione in fase progettuale (ad es. illustrare soluzioni per favorire la sinergia con altri Enti e/o Agenzie formative, ecc.);
- c) **COMPATIBILITÀ**
- Accordi, normative ed atti di indirizzo nel *settore sportivo/target di riferimento*;
 - Descrizione dell'impatto dell'evento formativo;
- d) **SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA**
- Stima dei costi di progettazione, di gestione e/o di erogazione del servizio, anche attraverso:
 - i. Stima parametrica del costo di progettazione e di quello didattico;
 - ii. Eventuali costi di aula;
 - iii. Eventuali oneri aggiuntivi, a carico di (ad es. trasporto, vitto, alloggio, ecc.);
 - Tariffe per gli utenti (eventuali);
 - Per gli interventi co-finanziati, attestazione del coinvolgimento dei soggetti co-finanziatori, attraverso lettere d'intenti, convenzioni, accordi, con l'indicazione delle eventuali garanzie finanziarie per la realizzazione dell'evento formativo;
 - Sostenibilità dei costi a carico dell'ASC;
- e) **PROCEDURE**
- Descrizione puntuale dei passaggi procedurali che si intendono attuare per ottenere nulla osta, autorizzazioni, etc. e stima dei tempi previsti;
 - Indicazione delle scadenze temporali per la realizzazione dell'intervento (Cronoprogramma).

1. QUADRO CONOSCITIVO

1.1 Quadro conoscitivo generale e obiettivi dell'intervento

Per affrontare le specifiche analisi di fattibilità e sostenibilità settoriali vere e proprie, è indispensabile che i *soggetti proponenti* elaborino un insieme, minimo, di analisi di base aggiornato.

Gli elementi conoscitivi di base riguardano: l'inquadramento complessivo dell'evento formativo, il modello di gestione ed erogazione e la presa in conto delle alternative progettuali di maggiore rilevanza.

Tutti i *soggetti proponenti* debbono affrontare queste analisi di base, ovviamente con un grado di approfondimento e di completezza consoni alla dimensione ed alla fattispecie dell'evento formativo in questione.

Ogni studio di fattibilità necessita di una descrizione del contesto (territoriale, socio-economico, istituzionale, normativo, programmatico, ecc.) nel quale si inserisce il progetto, delle sue finalità dirette e indirette e delle possibili connessioni con altri eventi formativi.

E' anche necessario fornire indicazioni relative ai soggetti coinvolti: *soggetto proponente*, promotore, finanziatore, realizzatore, destinatario, gestore ecc. (a seconda dei casi).

E' infine indispensabile esplicitare gli elementi utili per valutare la compatibilità dell'evento formativo con gli indirizzi di programmazione (nazionale o territoriale, laddove esistenti).

1.2 Individuazione e valutazione delle alternative progettuali

Tutti i *soggetti proponenti* dovrebbero porsi l'obiettivo di identificare ed illustrare le soluzioni alternative per rispondere alla domanda attuale e/o futura insoddisfatta dei servizi formativi.

Le soluzioni alternative da considerare debbono riguardare innanzitutto le modalità complessive di soddisfacimento della domanda e cioè se esso debba necessariamente avvenire con la realizzazione di un evento formativo nuovo e non in modo alternativo (ad esempio col miglioramento degli eventi formativi esistenti, oppure con la distribuzione di bonus o crediti all'utenza potenziale per il reperimento sul mercato di servizi formativi, ecc) che minimizzi l'eventuale erogazione di risorse dell'ASC.

Occorre illustrare le alternative esaminandone i profili: tecnico-funzionale, gestionale, ecc. Di ciascuna soluzione alternativa dovranno essere indicati analiticamente i motivi tecnici, ambientali, gestionali, economici, che hanno condotto alla sua esclusione (punti di forza e di debolezza).

A fronte di alternative rilevanti (cioè che possono incidere fortemente sui risultati dell'evento formativo in termini di efficienza ed efficacia nel soddisfacimento del fabbisogno) la comparazione con la soluzione prescelta dovrà includere gli aspetti principali di fattibilità e cioè le analisi di sostenibilità finanziaria e di convenienza economico-sociale.

L'inesistenza di alternative all'intervento proposto dovrà in ogni caso essere puntualmente motivata.

1.3 Modalità di gestione dell'evento formativo

Tutti gli eventi formativi, sebbene con diverso grado di complessità, necessitano di un'attività di gestione nella fase di regime: dalla sola attività di progettazione a quelle di gestione di sistemi complessi.

Il *soggetto proponente* deve dunque porre una particolare attenzione nell'individuare il sistema più efficiente di gestione dell'evento formativo.

Occorre descrivere il modello di gestione previsto (in gestione, in economia ecc.) individuandone normativa, soggetti, modalità, attività, ecc., nonché le azioni che dovranno essere intraprese per rendere possibile, sul piano gestionale, il conseguimento degli obiettivi ai quali l'intervento è finalizzato. Il modello di gestione previsto deve essere, ovviamente, "fattibile" a normativa vigente. Se si sono vagliate ipotesi alternative occorre descriverle.

Il modello di gestione previsto dovrà trovare corrispondenza nella Fattibilità Finanziaria.

2. FATTIBILITA' TECNICA

2.1 Indicazioni tecniche “di base” ed esplorazioni preprogettuali

L'ipotesi (tecnica) di un evento formativo da sottoporre a studio di fattibilità, va delineata e descritta con un dettaglio sufficiente per permettere di realizzare le successive fasi di fattibilità (in particolare: ambientale, finanziaria ed economica). Si tratta di identificare le funzioni da insediare, di descrivere le caratteristiche tecnico-funzionali e dimensionali, con riferimento a quanto necessario per la realizzazione, nonché di individuarne la localizzazione.

Vanno poi dettagliatamente descritti, in termini quantitativi e qualitativi, gli output previsti dall'evento formativo.

Le esplorazioni preprogettuali dovrebbero utilizzare schemi di massima volti ad individuare le principali strategie progettuali.

2.2 Stima parametrica dettagliata del costo di progettazione e di erogazione dell'evento formativo

A livello di *soggetto proponente*, la stima del costo dell'evento formativo, in mancanza degli elaborati progettuali, è evidentemente da intendersi come stima di massima, equivalente, per certi aspetti, alla valutazione del costo sommario previsto nel progetto preliminare.

Il costo di progettazione e di erogazione dell'evento formativo sarà valutato attraverso una stima dettagliata per funzioni o destinazioni, esplicitando per ciascuna voce la quantità ed il relativo costo (ad es. 3 ore di Metodologia dell'allenamento, costo totale €240,00)

2.3 Eventuali problemi su cui porre l'attenzione in fase progettuale

Se l'evento formativo comporta la necessità di affrontare problemi specifici con riflessi sulle scelte progettuali, evidenziare tali problemi ed indicare gli aspetti da approfondire nelle successive fasi di progettazione.

3. COMPATIBILITA' NORMATIVA

Il *soggetto proponente* dovrà individuare chiaramente il livello di compatibilità dell'evento formativo con il quadro normativo (Accordi, normative ed atti di indirizzo nel *settore sportivo/target di riferimento*).

4. SOSTENIBILITA' FINANZIARIA

La corretta analisi e stima della domanda e dell'offerta rappresenta il “cuore” dello studio di fattibilità. E' infatti solo partendo dalla identificazione di un fabbisogno e dalla costruzione di una proposta per rispondere a tale fabbisogno, che l'ipotesi di un evento formativo trae fondamento. Il bilancio domanda-offerta assume dunque un'importanza decisiva per la giustificazione finanziaria ed economico-sociale (utilità) dell'investimento.

4.1 Definizione del bacino di utenza dell'evento formativo, analisi della domanda potenziale e dei competitori presenti

Occorre descrivere in termini quali-quantitativi lo stato attuale e le prospettive di evoluzione della **domanda** di servizi di formazione che costituiscono i bisogni da soddisfare direttamente con l'intervento proposto. Per fare ciò è necessario: identificare con precisione i destinatari della formazione, il bacino di utenza, cioè la

domanda potenziale soddisfatta e da soddisfare, presente e futura. È bene sottolineare che è solo partendo da una motivata ipotesi di sviluppo della domanda che può principalmente giustificarsi o meno la realizzazione dell'evento formativo.

Nei casi in cui l'andamento futuro della domanda possa essere influenzato dalla realizzazione dell'evento formativo proposto, occorre evidenziare la domanda "aggiuntiva" attivata dalla realizzazione stessa dell'evento formativo.

Anche per quanto riguarda l'**offerta** dei servizi riferibili direttamente all'evento formativo studiato, bisogna fare riferimento all'offerta attuale nel bacino d'utenza individuando gli eventuali "competitori". Nell'impostare l'analisi della domanda e quella dell'offerta occorre utilizzare definizioni e metodi di misura identici e fare riferimento ad uno stesso arco temporale per i trend futuri.

L'**arco temporale di riferimento** per le previsioni di domanda e offerta, nell'analisi di sostenibilità finanziaria e di convenienza economico-sociale, può essere fissato al massimo entro il quadriennio olimpico di riferimento (orizzonte temporale ritenuto appropriato).

Le informazioni, i dati statistici, le ipotesi debbono essere accompagnate dalla citazione delle fonti utilizzate (documenti, pubblicazioni, indagini dirette). I criteri di stima dell'evoluzione delle variabili considerate devono essere esplicitati in particolare per quanto riguarda i metodi di valutazione e le tecniche quantitative cui si è fatto ricorso per eventuali proiezioni.

Per quanto riguarda la capacità di offerta dell'evento formativo si dovranno adottare parametri riconosciuti o comunque sperimentati, ovvero derivanti da ipotesi specifiche esaurientemente esplicitate.

L'insieme dei dati di domanda e di offerta forniti sono da considerarsi come "autocertificati" da parte del *soggetto proponente* che quindi se ne assume la responsabilità.

4.2 Stima dei potenziali utenti

Effettuata ai punti precedenti l'analisi della **domanda** e dell'**offerta** del servizio nel bacino di utenza considerato, è possibile redigere un **bilancio domanda-offerta**, e quindi indicare la stima dei potenziali utenti dell'evento formativo proposto.

4.3 Piano finanziario dell'evento formativo – analisi costi ricavi

Per tutti gli studi di fattibilità è necessario condurre una accurata analisi finanziaria relativa sia alla fase di realizzazione dell'evento formativo (investimento e suo finanziamento), che a quella di esercizio (costi e, eventuali, ricavi). Scopo delle analisi è quello di prospettare un valido piano finanziario e di verificare e valutare quella che sarà la situazione finanziaria per la gestione e "manutenzione" dell'evento formativo (tipo analisi costi-ricavi).

Sulla base di quanto previsto nella analisi domanda-offerta, nel modello gestionale dell'evento formativo e nella fattibilità tecnica occorre:

- quantificare i **costi di investimento** che debbono essere sostenuti per realizzare l'evento formativo e per gli eventuali interventi di "manutenzione" nel periodo di erogazione;
- quantificare dettagliatamente (indicando i criteri utilizzati e le fonti) i **costi di esercizio** complessivi in funzione della ipotesi gestionale, compresa la richiamata "manutenzione";
- quantificare dettagliatamente i **rientri tariffari** (e/o eventuali contributi) sulla base degli utenti potenziali. Inoltre deve essere considerato anche il valore residuo dell'evento formativo al termine dell'arco temporale considerato;
- quantificare gli oneri finanziari connessi all'esposizione per la realizzazione dell'evento formativo.

4.4 Sostenibilità dei costi e copertura finanziaria

Se la gestione dell'evento formativo prevede rientri finanziari di qualunque natura (riscossione di tariffe, co-finanziamenti, ecc.) essi dovrebbero coprire le uscite di esercizio. Se invece si tratta di un evento formativo per il quale non sono prevedibili rientri, si tratterà di programmare la copertura del deficit di esercizio, individuandone competenze, titolarità e modalità (ovviamente sono prevedibili anche casi intermedi cioè con rientri finanziari che coprono solo parzialmente le uscite).

E' necessario perciò presentare uno **schema di copertura finanziaria** da cui debbono risultare le informazioni utili per evidenziare la capacità del progetto di provvedere alla copertura del fabbisogno finanziario, sia nella fase di investimento, sia in quella di esercizio, relativamente all'intero arco dell'orizzonte temporale considerato. La capacità di coprire le spese di esercizio dovrà essere ovviamente giustificata sulla base del modello gestionale prescelto. In particolare vanno indicate le risorse esterne all'ASC cui si intende ricorrere. Per quanto riguarda le risorse proprie dell'ASC, l'ipotesi avanzata ha valore di autocertificazione (presa di impegno) e il *soggetto proponente* se ne assume la responsabilità.

ASC

5. CONVENIENZA ECONOMICO – SOCIALE

5.1 Analisi dei costi e dei benefici per l'ASC

L'analisi economico-sociale all'interno dello studio di fattibilità di un evento formativo ha lo scopo di verificare il grado di utilità dell'opera per l'ASC. L'analisi economica è strutturalmente simile a quella finanziaria, ma deve tenere conto anche degli eventuali costi e benefici economici non derivanti dai costi e ricavi finanziari, cioè dei costi e dei benefici esterni o indiretti. In sostanza i concetti di benefici e costi dell'analisi economica hanno un significato più vasto di quelli di entrate e uscite dell'analisi finanziaria.

Per **costi esterni o indiretti** si intendono infatti quei costi sopportati da soggetti diversi da quello cui compete la realizzazione o la gestione dell'evento formativo. Si può trattare di costi relativi a servizi collaterali all'evento formativo ma necessari per la sua funzionalità, di quelli connessi alle attività economiche indotte (ai quali corrisponderanno i relativi benefici esterni), dei costi "esterni al mercato" cioè relativi a servizi non vendibili (per esempio i costi sociali relativi alla salute, all'impiego del tempo, ecc.).

I **benefici economici esterni o indiretti** sono quelli che derivano ai tesserati, agli affiliati, sino ad arrivare all'intera collettività nel suo insieme dalla realizzazione ed erogazione dell'evento formativo e sono dunque anch'essi diversi rispetto a quelli dall'analisi finanziaria.

6. PROCEDURE

6.1 Descrizione puntuale di tutti i vincoli che gravano sull'evento formativo

Gli aspetti amministrativi e procedurali giocano un ruolo molto rilevante sulla probabilità di realizzare e gestire in modo efficiente gli eventi formativi. Lo studio di fattibilità deve dunque verificare le condizioni istituzionali, amministrative, organizzative ed operative necessarie alla realizzazione dell'evento formativo. Si tratta in particolare di identificare ed analizzare le problematiche di tipo amministrativo-procedurale e di individuare le soluzioni da adottare per realizzare condizioni minime di "fattibilità procedurale" del progetto.

Gli ambiti di analisi, verifica e previsione riguardano:

- gli **adempimenti tecnici, amministrativi e procedurali**: occorre individuare dettagliatamente le autorizzazioni, i pareri e nulla osta preliminari ai quali è subordinato l'avvio dell'evento formativo e i tempi previsti per il loro rilascio. Il campo è vasto e dipende dalla tipologia e localizzazione dell'evento formativo. Occorre poi, se necessario, prevedere (e verificarne la fattibilità e i tempi) azioni tipo: variazioni di bilancio, interventi normativi o regolamentari ecc.;
- le **interferenze con altri soggetti ed Enti**: occorre indicare se la natura o la fattispecie dell'evento formativo comporta interferenze tra competenze del soggetto proponente, dell'Ente promotore e quelle di altri soggetti ed Enti. Per esempio se l'evento formativo interferisce con le competenze istituzionali delle Federazioni sportive nazionali ovvero delle Discipline sportive associate occorre prevedere il benessere degli Enti competenti o comunque l'atto di concerto e verificarne la fattibilità e i tempi necessari;
- valutazione dell'esistenza delle **competenze tecniche e gestionali** (ovvero indicazione delle procedure necessarie per la loro acquisizione) necessarie ad assicurare il buon funzionamento dell'evento formativo.

6.2 Descrizione puntuale dei passaggi normativi e procedurali che si intendono attuare per superare i vincoli indicando i relativi tempi

Sulla base delle analisi emerse dal punto 6.1 indicare i passaggi normativi necessari per risolvere le criticità riscontrate (ad es. stipula di una Convenzione con la Federazione sportiva nazionale interessata), che potrebbero ostacolare o rallentare la realizzazione dell'evento formativo, considerando anche le tempistiche che sottendono il rilascio di eventuali "nulla – osta".

6.3 Cronoprogramma delle scadenze temporali

Nell'ambito dei *soggetti proponenti*, in particolare per quanto riguarda gli aspetti di fattibilità tecnica e procedurale, il cronoprogramma è lo strumento più semplice ed efficace per sintetizzare la tempistica di realizzazione dell'opera. Occorre infatti individuare con dettaglio le fasi e i tempi che portano alla "cantierizzazione" dell'evento formativo, dalla redazione dello Studio di Fattibilità alla progettazione preliminare, definitiva ed esecutiva, alla realizzazione e all'erogazione.

7. ANALISI DI SENSIBILITA' E DI RISCHIO

7.1 Analisi di sensibilità

L'**analisi di sensibilità**, consiste nell'esaminare la variazione dei risultati finanziari ed economici in relazione a variazioni delle voci di costo, di ricavo e dei benefici più significative.

Lo scopo è quello di individuare le variabili chiave dell'analisi e di identificare le aree di maggiore incertezza, consentendo un eventuale monitoraggio finalizzato.

Si tratta quindi innanzitutto di definire ipotesi significative di variazione delle stime per la determinazione dei costi, dei rientri e dei benefici (per esempio +/- 5%, +/- 10%, ecc.) e di quantificarne i risultati finanziari ed economici, esponendo gli effetti di queste variazioni. Ad esempio una variabile per la quale uno scostamento del 5% comporti un aumento o una diminuzione dell'1% del rendimento finanziario o economico è indubbiamente una variabile critica per la quale occorre una particolare attenzione in fase di monitoraggio.

7.2 Analisi di rischio

L'**analisi di rischio** ha lo scopo di identificare gli scenari sfavorevoli che possono incidere sulle condizioni di fattibilità dell'evento formativo (realizzazione e gestione). Il fine consiste nel misurare probabilisticamente i limiti ed i rischi insiti nel progetto, che possono influenzare i risultati economici e finanziari.

Le condizioni di incertezza che il progetto deve affrontare (in particolare le situazioni "peggiorative" rispetto a quanto previsto) possono riguardare una gamma molto vasta di aspetti: i tempi di realizzazione, gli impatti con gli stakeholder, gli altri Enti, la variabilità della domanda, i costi, ecc.

Se il *soggetto proponente* ritiene che il progetto non presenti condizioni di incertezza, è necessario evidenziarne il motivo.

In via semplificata, l'analisi di rischio andrà sviluppata in termini descrittivi, evidenziando possibili scenari di rischio per l'evento formativo, a partire dalle oscillazioni delle variabili chiave emerse con l'analisi di sensibilità.

Roma, 30 gennaio 2013