



**Approccio strategico ai fondi europei.
Il percorso analitico per la formulazione della
“matrice di finanziabilità” delle organizzazioni**

Antonio Bonetti

F4R Lab
www.bonetti4reforms.com

Nota 4/2016 - Aprile 2016

OBIETTIVI E LIMITI DELLA NOTA

Obiettivi:

- presentare brevemente l'approccio strategico ai fondi pubblici europei;
- presentare il percorso analitico per formulare la Matrice di Finanziabilità delle Organizzazioni (MFO), uno strumento di analisi strategica fondamentale per implementare una razionale prospezione delle possibili fonti di finanziamento.

Limiti:

- non vengono approfondite le analisi sulle varie opportunità di finanziamento europeo,
- non vengono presentati esempi di matrici di finanziabilità.

SEZIONI DELLA NOTA

Sezione 1. Approccio strategico ai Fondi dell'UE

Sezione 2. Il percorso analitico per formulare la matrice di finanziabilità

Sezione 3. La verifica della congruenza fra fonti di finanziamento ed “elementi di finanziabilità”

Allegato I – La mappatura dei Fondi dell'UE

Allegato II – La documentazione da esaminare per partecipare a una “call for proposal” europea

Allegato III – Metodi di esecuzione del bilancio dell'UE

Allegato IV – Bibliografia

Sezione 1. APPROCCIO STRATEGICO AI FONDI DELL'UE

1.1. Approccio strategico ai finanziamenti dell'UE e Matrice di Finanziabilità delle Organizzazioni (MFO)

La Nota rimarca l'importanza di un approccio strategico – e quindi programmato, costantemente gestito e non estemporaneo - ai fondi europei per tutte le organizzazioni.

Elementi cardine di questo approccio strategico ai finanziamenti europei sono senz'altro:

- la mappatura dei fondi europei (si veda la Guida disponibile nella sezione *Open Library/Guides* del sito),
- la “matrice di finanziabilità” delle organizzazioni (presentata nella Sezione 2).

L'autore è dell'avviso che ogni organizzazione dovrebbe sempre far precedere alla fase di ricerca (ricerca oculata) di avvisi di finanziamento e a quella di formulazione dei progetti, una fase di analisi strategica in cui si pongono le basi per capire meglio quali siano i fabbisogni finanziari dell'organizzazione che potrebbero realmente essere realmente soddisfatti con i fondi europei, per individuare gli strumenti di finanziamento europei più adatti e, non ultimo, per rivedere l'intera strategia di finanziamento dell'organizzazione, in modo da ricercare le adeguate sinergie fra fondi europei e altri strumenti di finanziamento.

1.2. La mappatura dei fondi europei (I)

La “**mappatura**” dei fondi europei consiste semplicemente in una serie di “riclassificazioni” funzionali dei vari strumenti di finanziamento dell’UE, riclassificazioni che consentono di capire meglio come questi abbiano tutti una ben definita relazione con le politiche pubbliche dell’UE e, di riflesso, abbiano una puntuale collocazione nel complesso sistema di finanza pubblica dell’UE.

La mappatura dei fondi dell’UE, peraltro, è solo apparentemente una sorta di esercizio accademico. Infatti, così come la riclassificazione del bilancio civilistico di un’azienda commerciale è *conditio sine qua non* per capirne a fondo stato di salute e prospettive di redditività futura, la “riclassificazione” dei vari finanziamenti dell’UE è essenziale sia per delineare un approccio strategico ai fondi dell’UE davvero efficace, sia per formulare proposte progettuali che possano corrispondere agli obiettivi di *policy* e ai criteri di selezione degli Enti finanziatori (Enti che possono andare dalle Direzioni Generali della Commissione Europea agli Organismi Intermedi responsabili di parte degli interventi dei Programmi regionali).

Infine non va trascurato il fatto che la “mappatura” dei fondi dell’UE, peraltro, impone anche di individuare correttamente i veri soggetti erogatori dei fondi (sovente si ascolta la frase “c’è un finanziamento europeo”, ma un conto trattare di un finanziamento gestito dalla Regione e un conto trattare di un finanziamento “diretto” della Commissione).

1.3. La mappatura dei fondi europei (II)

La mappatura dei fondi europei dovrebbe, quindi, consentire di facilitare:

- ✓ una più chiara individuazione dei nessi fra obiettivi generali e politiche dell'UE e i vari strumenti di finanziamento;
- ✓ una migliore comprensione dei limiti di applicazione di ciascuno degli strumenti di finanziamento dell'UE, ma anche delle possibili sinergie fra i vari strumenti;
- ✓ una migliore comprensione della diversa natura dei **fondi “a gestione diretta”** e dei **fondi “a gestione concorrente”** (segnatamente i Fondi Strutturali e di Investimento Europeo – Fondi SIE - la cui gestione è delegata a Governi centrali e Regioni degli Stati Membri);
- ✓ la formulazione di una efficace strategia di accesso ai fondi dell'UE.

Tale “mappatura”, pertanto, ha un importante riscontro pratico: tutte le organizzazioni, una volta che hanno rilevato i fabbisogni di finanziamento che si potrebbero colmare con finanza pubblica europea, possono più facilmente individuare i fondi europei più adatti.

Inoltre, possono valutare adeguatamente la compatibilità delle varie linee di finanziamento dell'UE con il loro ciclo di finanziamento e quella con gli strumenti di finanziamento ordinari.

1.4. La mappatura dei fondi europei (III)

Le risorse finanziarie del bilancio dell'UE sono modeste (circa l'1% del RNL dell'UE), ma vi sono numerosi Programmi/fondi.

E' facile, pertanto, non riuscire a cogliere il nesso logico fra politiche e strumenti di finanziamento (un elemento di estrema rilevanza per proporre progetti per accedere ai contributi "pertinenti" e ben formulati).

E' opportuno, quindi, procedere a una "**mappatura**" dei fondi europei (si veda Allegato 1), sulla base di vari parametri:

Tipologia dei fondi (modalità di erogazione dei fondi, indicate, anche nel regolamento finanziario, come "operazioni di spesa");

Modalità di gestione ("metodo di esecuzione" del bilancio);

Enti erogatori (enti preposti alla gestione);

Ambito di policy (tipo di politiche pubbliche finanziate o settori economici di intervento),

Soggetti beneficiari (coloro che riceveranno e gestiranno i fondi);

Destinatari finali ('gruppo target').

L'approccio strategico ai fondi dell'UE richiede di capire bene il legame fra politiche dell'UE e relativi strumenti di finanziamento.

Per questo si procede alla "mappatura" dei fondi dell'UE, che, peraltro, impone anche di individuare correttamente i veri soggetti erogatori dei fondi.

Questo implica, infine, un miglioramento dei processi di accesso alle informazioni rilevanti.

1.5. La mappatura per tipologia di fondi (per “operazioni di spesa”) (I)

Il Reg. (UE, Euratom) N. 966/2012 – il nuovo regolamento finanziario generale sulla gestione del Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) e del bilancio annuale – indica quattro modalità di erogazione dei fondi dell’UE (quattro “operazioni di spesa” dell’UE):

- appalti pubblici (Titolo V del regolamento finanziario),
- sovvenzioni (Titolo VI),
- premi (Titolo VII, art. 138),
- strumenti finanziari (Titolo VIII, artt. 139-140).

I Programmi “a gestione diretta” (Programmi “tematici”) e “a gestione concorrente” (Programmi “territoriali”), una volta approvati, vengono attuati principalmente attraverso Sovvenzioni (*grants*) e Appalti pubblici (*public contracts*).

1.6. La mappatura per tipologia di fondi (per “operazioni di spesa”) (II)

Nonostante nel corso del tempo sia cresciuta la quota di risorse dell'UE gestite attraverso “strumenti finanziari” (in genere strumenti di finanza strutturata, la cui gestione è attribuita alla Banca Europea per gli Investimenti), i principali tipi di strumenti finanziari sono **Sovvenzioni** (*grants*) e **Appalti pubblici** (*public contracts*).

Le sovvenzioni (*grants*), nell'ambito dei Programmi “settoriali”, sono accordate a titolo di liberalità per finanziare azioni volte a promuovere la realizzazione di un obiettivo che si iscrive nel quadro di una politica dell'UE (art. 121 del regolamento finanziario).

Le varie DG della Commissione, le agenzie delegate, le “agenzie nazionali” e gli altri enti delegati alla gestione “indiretta” amministrano concretamente le sovvenzioni attraverso la pubblicazione periodica di inviti a presentare proposte (***Calls for Proposals***) sul loro sito Web e sulla GUUE Serie Comunicazioni (GUUE Serie C).

L'Allegato II riporta la documentazione necessaria da consultare per partecipare a una *call* europea, mentre la slide 2.4 (più avanti) riporta la struttura generale di una *call for proposals*.

1.7. Le “sovvenzioni”

L'art. 123 del regolamento finanziario indica che le **sovvenzioni** possono assumere le seguenti forme:

- (i) rimborso di una data percentuale dei costi ammissibili effettivamente sostenuti,
- (ii) rimborso sulla base dei costi unitari,
- (iii) somme forfettarie,
- (iv) finanziamento a tasso fisso,
- (v) una combinazione delle precedenti forme.

N.B. Le sovvenzioni corrispondono agli Avvisi pubblici, disciplinati in Italia dall'art. 12 della L. 241/1990. Le sovvenzioni hanno una natura ben diversa dagli appalti pubblici.

Antonio Bonetti

La forma più diffusa di sovvenzione (“rimborso di una data percentuale dei costi ammissibili sostenuti”) richiama il principio generale del cofinanziamento dei fondi dell'UE, per cui tutti i contributi dell'UE richiedono una compartecipazione finanziaria ai beneficiari. La copertura al 100% delle spese interessa in via particolare pochissime linee di bilancio dell'UE.

1.8. I metodi di esecuzione del bilancio dell'UE

Il **Reg. (UE, Euratom) n. 966/2012** – il nuovo regolamento finanziario sui fondi dell'UE - ha fatto finalmente maggiore chiarezza sui metodi di esecuzione del bilancio (si veda l'Allegato III).

L'esecuzione del bilancio dell'UE è disciplinata dal Titolo IV del Regolamento 966/2012. In particolare, l'art. 58 distingue chiaramente fra:

1 gestione diretta - L'implementazione dei Programmi è gestita direttamente da:

- Direzioni Generali e Servizi della Commissione.
- Delegazioni dell'UE (presso Paesi Terzi).
- Agenzie esecutive, di diretta emanazione della Commissione;

2 gestione concorrente - Le funzioni di gestione finanziaria e di esecuzione degli interventi sono affidate ad Amministrazioni nazionali e regionali degli Stati Membri (formalmente il Regolamento indica gli SM);

3 gestione indiretta.

Quanto sopra significa che, sul piano formale, è errato parlare di “gestione indiretta” dei fondi delle politiche strutturali di sviluppo cofinanziate dai Fondi Strutturali e di Investimento Europeo (Fondi SIE).

1.9. Programmi e fondi “a gestione diretta” e “a gestione concorrente”

Tale distinzione (molto usata e certamente utile a fini didattici) è solo una approssimazione, dato che:

- ✓ non tutti i Fondi “tematici” della UE sono gestiti direttamente solo da DG della Commissione e/o da agenzie delegate;
- ✓ diversamente dai primi cicli di programmazione degli anni Novanta, fra i fondi “a gestione concorrente” non è più corretto annoverare solo i Fondi Strutturali.

Tuttavia, tale distinzione è certamente molto utile. Si deve anche considerare che alle due diverse tipologie principali di esecuzione del bilancio dell'UE corrispondono anche diversi obiettivi strategici e tipologie di azioni ammissibili a beneficio. In particolare, va sempre ricordato che:

- ✓ i Programmi “tematici” – anche quelli la cui gestione è delegata ad agenzie “nazionali” - sono concepiti con il fine di premiare l'eccellenza e l'innovazione tecnologica e sociale,
- ✓ tali Programmi, in genere a gestione diretta, in sostanza, finanziano azioni immateriali e sperimentali (ricerche, studi, seminari, scambi di esperienze e *best practices*) e azioni volte ad abbattere le “barriere non tecnologiche”. Non finanziano, pertanto, le opere infrastrutturali.

1.10. Programmi e fondi “a gestione concorrente”

Il Reg. (UE, Euratom) N. 966/2012 ha chiarito meglio quali sono le politiche e i **Fondi “a gestione concorrente”**.

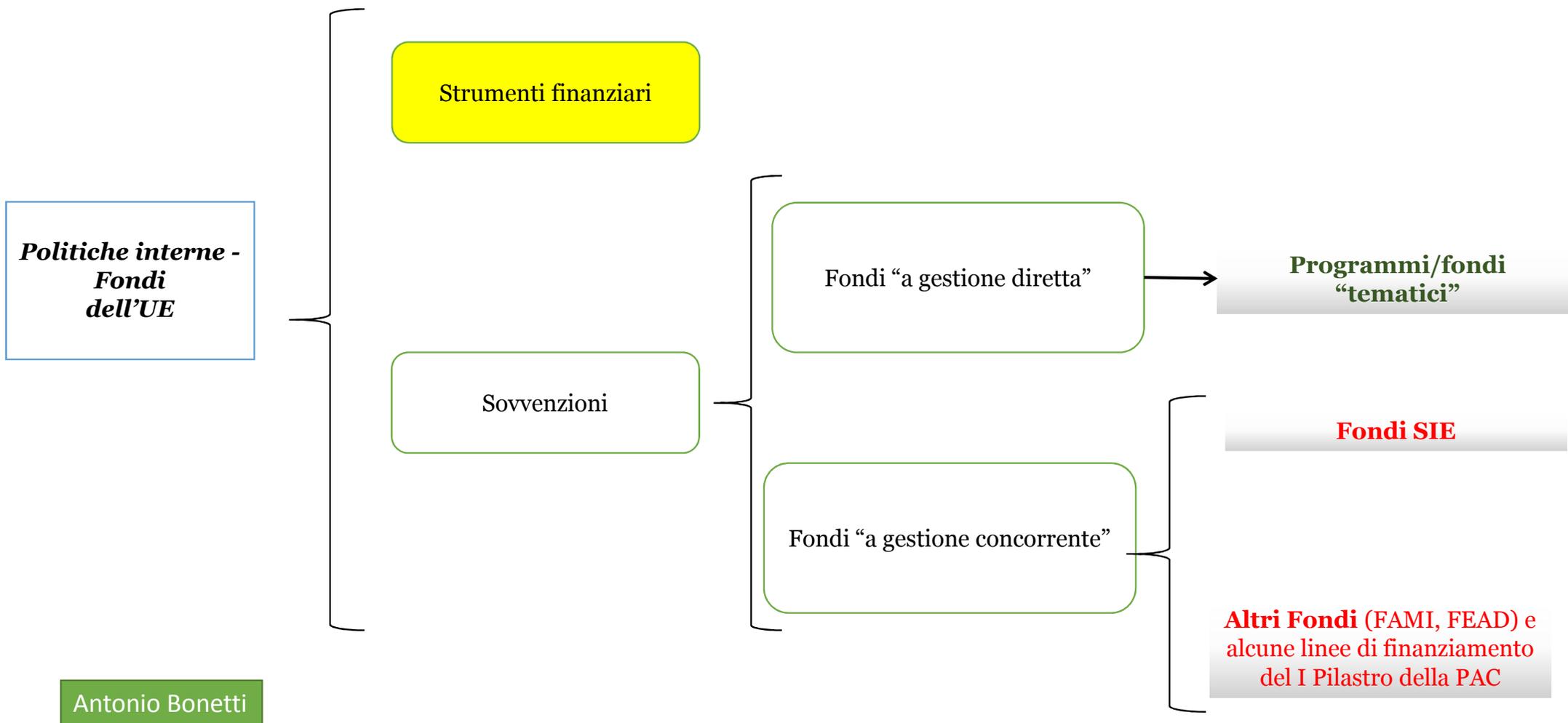
Tradizionalmente come Fondi “a gestione concorrente” venivano indicati i Fondi “a finalità strutturale” (Fondi Strutturali della politica di coesione, fondi per lo sviluppo rurale, fondi per la pesca).

Ora vengono inclusi fra i fondi “a gestione concorrente” anche:

- gli interventi nel settore dell’immigrazione e della tutela dei richiedenti asilo;
- altri interventi nel settore libertà, sicurezza e giustizia (art. 175 del regolamento finanziario) *.

* Questo è il motivo, ad esempio, per cui parte degli interventi del complesso **Fondo per l’Asilo, le Migrazioni e l’Integrazione (FAMI)** è realizzato tramite Programmi nazionali. Il Programma nazionale FAMI è gestito dal Ministero dell’Interno e si può scaricare dal sito web di questo Ministero)

1.11. Politiche interne e sovvenzioni dell'UE a gestione diretta e "a gestione concorrente"



1.12. Mappatura “settoriale” dei fondi

Tale mappatura fa riferimento ai settori di intervento dei vari fondi dell’UE. A seconda di come vengono individuati i settori, si può distinguere:

- una mappatura oggettiva basata sulla classificazione statistico-economica dei settori (Classificazione NACE-ATECO dei settori produttivi);
- una mappatura soggettiva in cui la definizione del settore di interesse (e la conseguente individuazione delle linee di finanziamento più adatte) è stabilita autonomamente da analisti delle politiche europee, esperti di europrogettazione e dirigenti di organizzazioni privati e di Enti della PA.

N.B. Si preferisce parlare di mappatura “settoriale” e non “tematica” per non ingenerare confusione. Molto spesso, infatti, i Programmi “a gestione diretta” vengono anche indicati come Programmi “tematici” negli stessi documenti di lavoro della Commissione. La mappatura “settoriale” qui presentata, invece, intende fare riferimento all’intero spettro dei finanziamenti europei.

1.13. Mappatura dei fondi per ambiti di policy

Tale mappatura fa riferimento agli ambiti di intervento delle politiche pubbliche (politiche industriali, politiche sanitarie, altro).

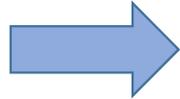
Questa mappatura è molto rilevante per:

- definire un approccio strategico all'accesso ai fondi dell'UE,
- delineare la matrice di finanziabilità delle organizzazioni (sia essa un Ente locale, sia una impresa commerciale o anche un ente non profit) e quella relativa al progetto,
- organizzare meglio la stessa strategia di accesso alle informazioni realmente rilevanti (e anche le strategie di *lobbying*, in quanto servono anche quelle),
- formulare i progetti in modo che siano coerenti con le politiche generali dell'UE.

N.B. Tale mappatura, inevitabilmente, tende a sovrapporsi a quella "settoriale", ma essa si distingue in quanto si fa riferimento a settori di intervento (delle policies) come indicati dal legislatore europeo.

1.14. Politiche settoriali e Fondi dell'UE "diretti" (I)

Politiche per la ricerca, la tutela della salute e l'invecchiamento attivo



Horizon 2020 – Pilastro III Sfide sociali (Sfida 1 "Salute")
Health
Iniziativa "*Ambient Assisted Living*"

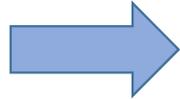
Politiche per la ricerca nel settore aereo-spaziale



Horizon 2020 – Pilastro II Leadership industriale (tema "Spazio")
Iniziativa "*Copernicus*"
Iniziativa "*Galileo*"

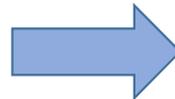
1.15. Politiche settoriali e Fondi dell'UE "diretti" (II)

**Politiche per la tutela
dell'ambiente e la mobilità
sostenibile**



LIFE (Sottoprogramma "Ambiente" e sottoprogramma
"Clima/Adattamento al cambiamento climatico")
Meccanismo Unionale di Protezione Civile
Connecting Europe Facility (CEF)

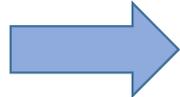
**Politiche per l'educazione,
l'apprendimento
permanente, la cultura e la
cittadinanza europea**



Erasmus Plus
Europa Creativa
Europa per i cittadini

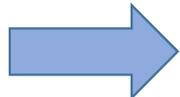
1.16. Politiche settoriali e Fondi dell'UE "diretti" (III)

Politiche per la tutela dei diritti dei cittadini e la giustizia



Fondo per la sicurezza interna
Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione (FAMI)
Giustizia
Tutela dei Consumatori
Programma Diritti, Uguaglianza e Cittadinanza

Politiche per il sostegno di PMI e imprese "a vocazione sociale" (*)



COSME
EaSI

(*) COSME ed EaSI sono programmi-quadro e, quindi, sono previsti più ambiti di intervento.

Ambedue i Programmi prevedono un ampio ricorso agli "strumenti finanziari" per il sostegno a PMI e imprese "a vocazione sociale" .

1.17. La politica di coesione e il legame logico dei Fondi SIE con “Europe 2020”

I Fondi Strutturali (FESR e FSE) anche nella programmazione in corso sono gli strumenti più importanti nell’ambito dei finanziamenti “a gestione concorrente” dell’UE (*).

Da un lato, essi, continuano ad essere il principale strumento della politica di coesione economica, sociale e territoriale dell’UE (politica regionale europea). Al contempo, essi sono stati pensati come il principale strumento di sostegno agli investimenti produttivi della strategia “Europe 2020”.

Non a caso, tutti i Fondi richiamati sopra – FESR, FSE, FEASR e FEAMP - vengono indicati come Fondi Strutturali e di Investimento Europeo (Fondi SIE) ed inoltre vengono disciplinati da un solo regolamento-quadro (o regolamento generale) pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell’UE (GUUE) nel dicembre 2013.

(*). Il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR) è stato istituito nel 1975 e nel tempo è diventato il principale strumento della politica di coesione. Il Fondo Sociale Europeo (FSE), previsto già nei Trattati di Roma del 1957, è stato formalmente reso operativo nel 1963.

1.18. Le politiche strutturali e i Fondi SIE 2014-2020

Politiche strutturali

Politica regionale per le regioni NUTS II

Politica regionale per paesi con RNL/ab. < 90% Media UE

Misure per lo Sviluppo Rurale

Misure della Politica Comune per la Pesca

Fondi SIE

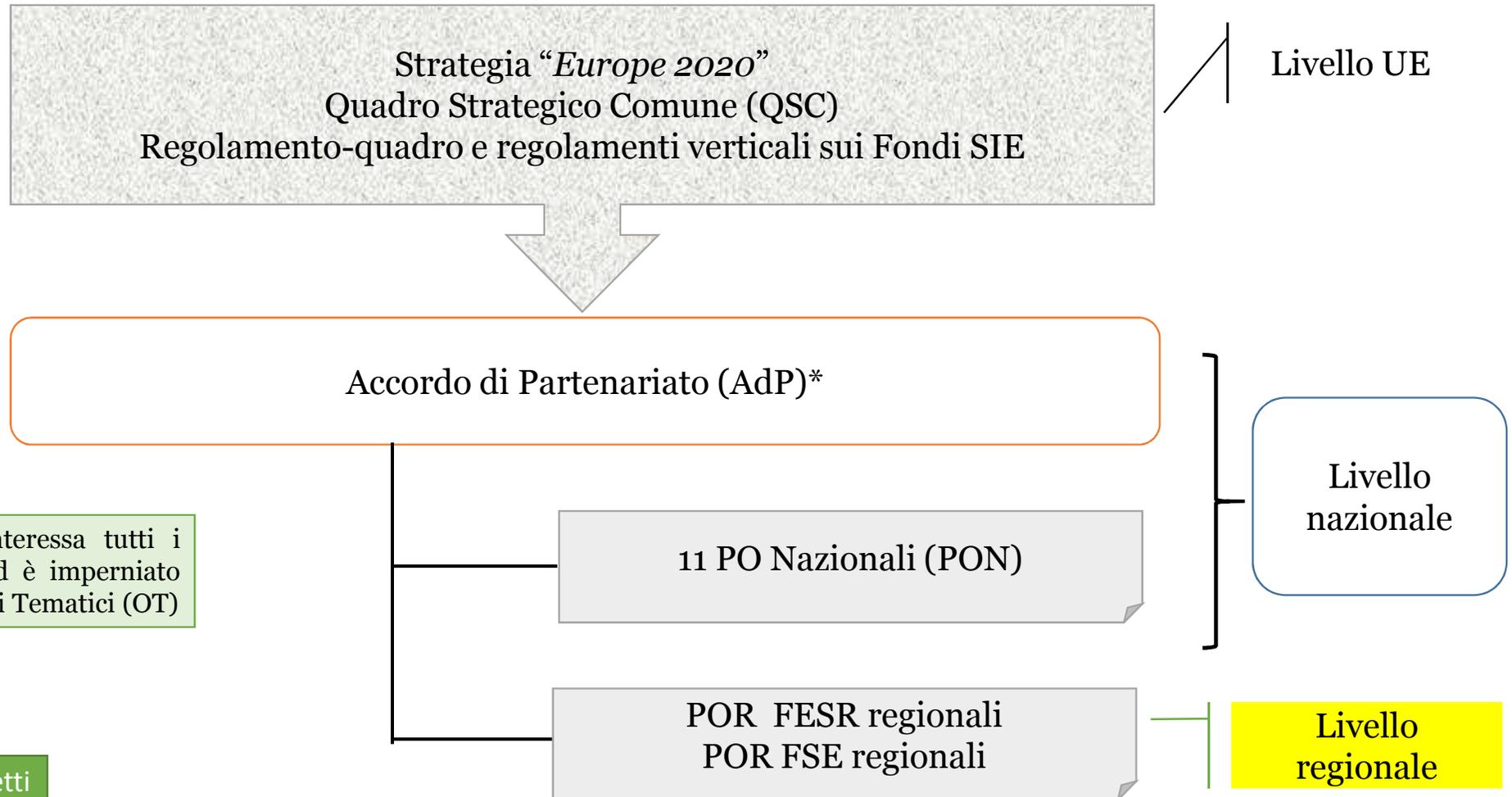
Fondi Strutturali (FESR – FSE)

Fondo di Coesione

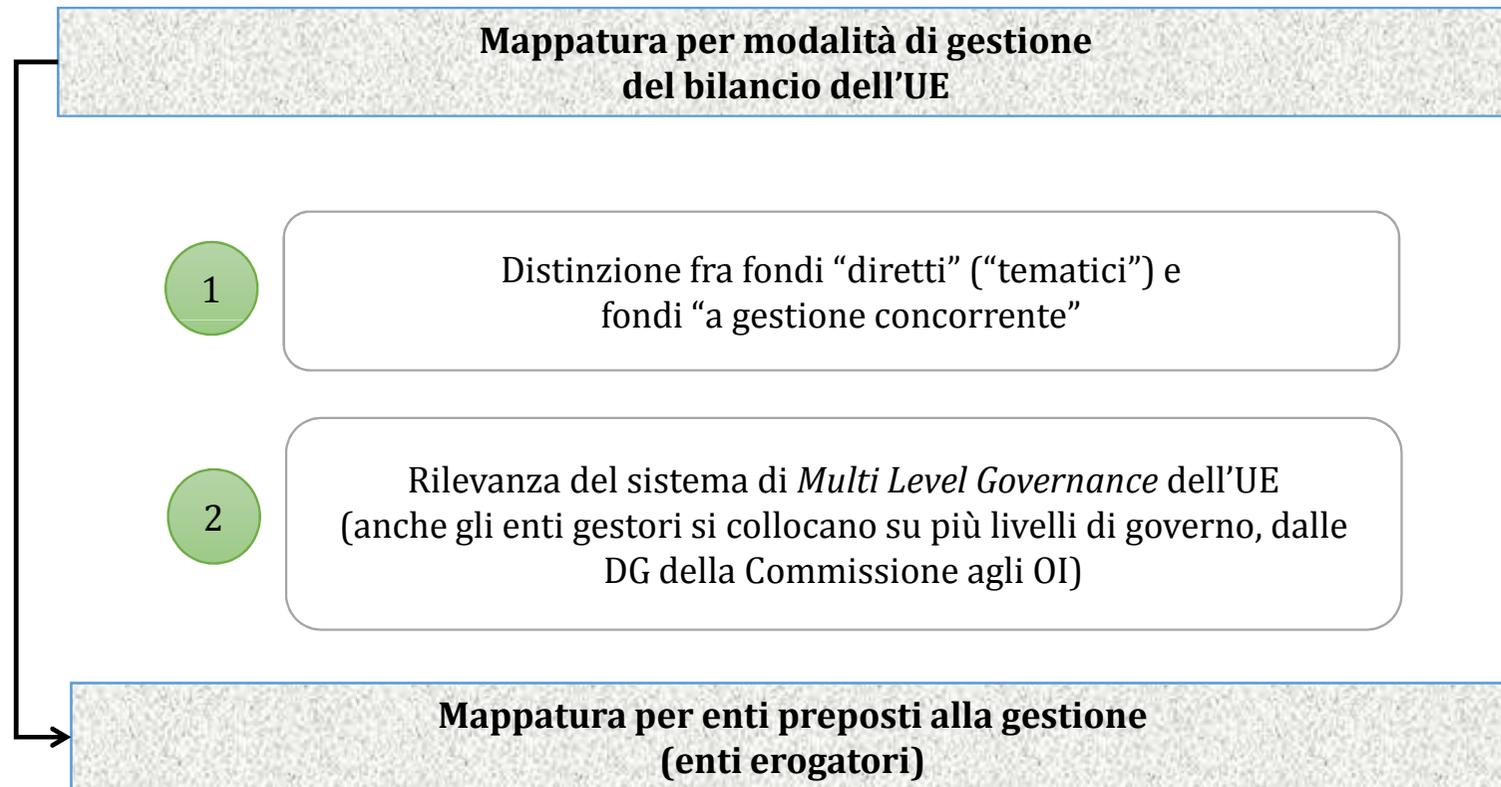
Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale

Fondo Europeo per le Attività
Marittime e la Pesca

1.19. Programmazione top-down dei Fondi SIE 2014-2020



1.20. Mappatura per modalità di gestione dei fondi ed enti erogatori (I)



1.21. Mappatura per modalità di gestione dei fondi ed enti erogatori (II)

TIPOLOGIE DI FONDI		ENTI DELEGATI ALLA GESTIONE
Fondi tematici (fondi diretti)	Fondi tematici a gestione centralizzata	D.G. della Commissione Agenzie esecutive
	Fondi tematici a gestione decentrata	Ministeri (Governo centrale) Agenzie nazionali
Fondi a gestione concorrente	Fondi SIE	Ministeri (Governo centrale) Regioni Organismi Intermedi (es. GAL)
	Altri fondi a gestione concorrente	Ministeri (Governo centrale)

1.22. Mappatura per modalità di gestione dei fondi ed enti erogatori (III)

Mappatura degli Enti erogatori per livelli giurisdizionali:

- Direzioni Generali della Commissione e, se previsto, le agenzie esecutive che operano per conto delle DG, quali EACEA, EASME, CHAFEA e altre;
- Ministeri del Governo centrale (nel caso, ad esempio, dei Programmi Operativi Nazionali cofinanziati dai Fondi Strutturali e dal Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale);
- Regioni (sono le AdG dei Programmi Operativi Regionali – POR - cofinanziati dai Fondi Strutturali e dei Programmi di Sviluppo Rurale – PSR - cofinanziati dal FEASR);
- Organismi Intermedi, ossia istituzioni, agenzie *in house* delle Regioni o particolari partenariati pubblici privati formalizzati (quali i Gruppi di Azione Locale) che gestiscono parti specifiche dei Programmi regionali.

1.23. Mappatura per beneficiari

I beneficiari (quasi sempre delle persone giuridiche nel caso dei fondi “tematici”) sono gli operatori che ricevono i fondi dalla Commissione e da altri Enti “delegati” alla gestione. I beneficiari, in altri termini, sono gli operatori che ricevono i finanziamenti per il progetto ammesso a beneficio e gestiscono il progetto.

Fra i beneficiari si possono annoverare imprese commerciali, organizzazioni non profit e imprese “a vocazione sociale”, Camere di Commercio, Agenzie di Sviluppo Locale, incubatori di impresa, organizzazioni datoriali, sindacali e di categoria, Enti Locali, Dipartimenti di Amm.ni regionali e di Ministeri, altre Istituzioni pubbliche (dalle ASL a teatri e biblioteche comunali), Istituti scolastici, Università (pubbliche e private) e centri di ricerca pubblici e privati.

Tale mappatura è prodromica alla costruzione della matrice di finanziabilità di tali organizzazioni.

1.24. Mappatura per destinatari finali (I)

Per destinatari finali si intendono gli operatori che “ricevono” i benefici del progetto (persone fisiche o anche persone giuridiche).

Si potranno pertanto suddividere Programmi/fondi e linee di intervento per:

- ✓ studenti,
- ✓ disoccupati,
- ✓ persone anziane,
- ✓ persone malate,
- ✓ organizzazioni non profit (se considerate come gruppo target da sostenere),
- ✓ PMI locali o artigiani che beneficiano degli interventi a sostegno della competitività delle imprese.

La distinzione tra destinatari e beneficiari delle “operazioni” è chiarita magistralmente dall’art. 2 del Reg. (UE) N. 1303/2013 sui Fondi dell’UE per le politiche strutturali in questi termini:

- **“beneficiario”**: un organismo, pubblico o privato e, solo ai fini del Regolamento FEASR e del Regolamento FEAMP, una persona fisica, responsabile dell’avvio o dell’avvio e dell’attuazione delle operazioni; e, nel quadro dei regimi di aiuti di stato... l’organismo che riceve l’aiuto; e, nel quadro degli strumenti finanziari... l’organismo che attua lo strumento finanziario ovvero, se del caso, il fondo di fondi (art. 2, comma 10);
- **“destinatario finale”**: una persona fisica o giuridica che riceve sostegno finanziario da uno strumento finanziario (art. 2, comma 12).

1.25. Mappatura per destinatari finali (II)

Esempio riferito al target group “giovani in cerca di occupazione”

Giovani in cerca di occupazione	EaSI (<i>Employment and SI</i>) – Asse PROGRESS EaSI (<i>Employment and SI</i>) – Asse EURES POR FSE (OT 8 e OT 10 del FSE) PON Garanzia Giovani (<i>Youth Employment Initiative</i>) PON SPAO (Sperimentazione Pol. Attive dell'Occupazione)
---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sezione 2. IL PERCORSO ANALITICO PER FORMULARE LA MATRICE DI FINANZIABILITÀ

2.1. Cos'è la Matrice di Finanziabilità delle Organizzazioni (I)

La matrice di finanziabilità è un utile strumento per implementare una razionale prospezione delle possibili fonti di finanziamento di una data organizzazione.

Una definizione molto chiara è la seguente: «*la matrice di finanziabilità è lo strumento che consente di programmare l'accesso alle diverse fonti agevolative, intersecando fabbisogni finanziari dell'impresa e costi eleggibili per ciascuna linea di finanziamento*» (si veda il contributo di Germana Di Falco in Dallochio M., Salvi C., *Finanza aziendale 2*, EGEA, Milano, 2011, p. 102).

Tale matrice si può elaborare sia per le organizzazioni, sia per i singoli progetti.

2.2. Cos'è la Matrice di Finanziabilità delle Organizzazioni (II)

La matrice di finanziabilità di una organizzazione – si tratti di una impresa commerciale, di una cooperativa, di un ente non profit, o anche di enti pubblici - è il fulcro di un autentico approccio strategico ai fondi dell'UE. Fondamentalmente, segue la logica generale di combinare sempre nel modo più adeguato fabbisogno finanziario e fonti di finanziamento di una organizzazione e i relativi cicli temporali.

Tale matrice costituisce una sorta di cruscotto operativo per una ricerca di finanziamenti agevolati realmente pertinente rispetto ad esigenze e capacità di una data organizzazione. Avendo chiare le dinamiche evolutive delle politiche europee e i canali di finanziamento più adatti per una data organizzazione, una volta elaborata la “matrice di finanziabilità”, si possono facilmente concentrare le risorse di tempo e di fondi già disponibili – sempre limitati per definizione – sui fondi europei e sugli avvisi più pertinenti (e si può facilmente formulare anche una attendibile previsione sulla tempistica di pubblicazione dei relativi avvisi di finanziamento).

2.3. I “building blocks” della Matrice di Finanziabilità – Gli elementi di finanziabilità

In generale, gli “elementi di finanziabilità” (*building blocks*) che non possono mancare nella “matrice di finanziabilità” di una organizzazione sono:

- Destinatari (gruppo target),
- Settore di attività (ambito di intervento),
- Azioni chiave,
- Risorse chiave (*assets* e fattori produttivi specifici),
- Forma giuridica dell'organizzazione,
- Localizzazione.

Ma come si può formulare? E' sufficiente indicare una lista di “elementi di finanziabilità”? Oppure è preferibile, per una qualsiasi organizzazione, elaborarla dopo aver effettuato una ampia revisione critica del modello di business?

Per la formulazione della matrice di finanziabilità è consigliabile seguire un autentico percorso di analisi strategica (v. slide 2.5).

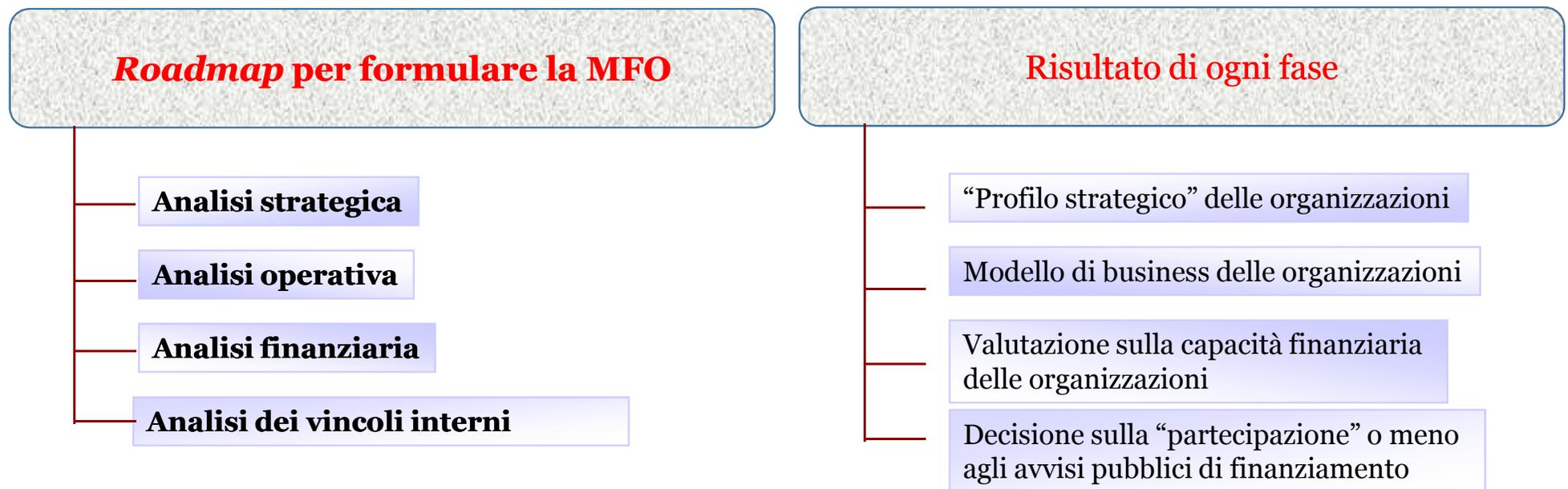
2.4. Gli elementi cardine di una “call for proposals” europea come checklist degli elementi di finanziabilità

In generale, una nitida conferma sull'importanza degli “elementi di finanziabilità” riportati sopra può essere tratta dagli elementi cardine di ciascuna *call for proposal* delle Commissione Europea (che si possono rintracciare anche negli avvisi pubblici di finanziamento di Regioni e altre organizzazioni della Pubblica Amministrazione):

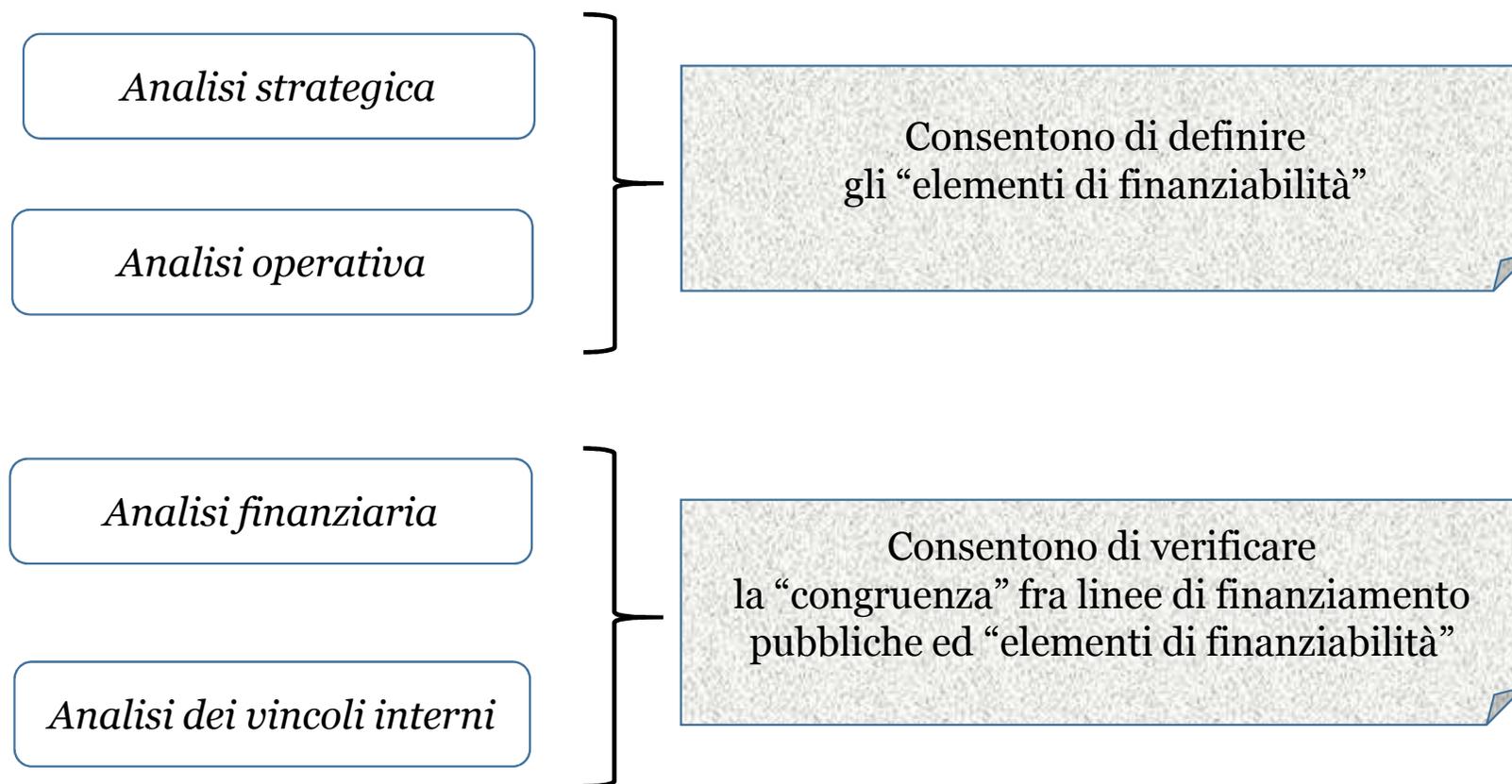
- What does it support?* (Priorità di *policy*/Azioni)
- What support is available?* (Tipo di finanziamenti disponibili)
- Who can apply?* (Beneficiari)
- How to apply?* (Come vengono presentate le proposte di progetto/candidature ed entro quale data limite)
- How are applications selected?* (Processo di selezione e relativi criteri di ammissibilità/merito)
- What happens if your application is selected?* (Procedure per la ratifica della “convenzione di sovvenzione” e per l'avvio del progetto finanziato)

N.B. Gli elementi cardine di una *call*, a maggior ragione, costituiscono parimenti una sorta di guida e di *checklist* per verificare la correttezza (adeguatezza) degli “elementi di finanziabilità” di uno specifico progetto da candidare a finanziamento.

2.5. Il percorso analitico per formulare la Matrice di Finanziabilità delle Organizzazioni (MFO)



2.6. La funzione delle quattro fasi per formulare la MFO



2.7. L'analisi strategica (I)

Analisi strategica e modelli di pianificazione strategica vengono sviluppati sin dagli anni Cinquanta. Non è semplice darne una definizione.

Negli anni più recenti, si preferisce parlare di analisi dei “modelli di business”, da intendersi come analisi dei *drivers* della capacità di una organizzazione di stare sul mercato e soddisfare determinati segmenti di clientela.

Su questa evoluzione dell'analisi strategica hanno inciso ampiamente:

- ❑ le varie critiche all'eccessiva rigidità e allo scarso realismo del modello di pianificazione strategica della scuola di Harvard (dominante dagli anni '70);
- ❑ l'affermazione nella letteratura del concetto di “business”/“modello di business” introdotto da **Derek Abell** (1980).

2.8. L'analisi strategica (II)

Il modello di pianificazione strategica dominante, elaborato presso la prestigiosa *Business school* di Harvard, che prevede una netta separazione fra il momento decisionale e la attuazione delle strategie “deliberate”, appare poco realistico. Nella realtà, infatti, fasi di pianificazione e di attuazione delle strategie si sovrappongono e influenzano continuamente.

Per usare una felice metafora di **Henry Mintzberg**, il principale critico del modello di pianificazione strategica di Harvard, «*per nessun artigiano esistono giorni in cui pensa e giorni in cui agisce. La sua mente è al lavoro costantemente, in armonia con le braccia*» (Mintzberg H., 1991, *Management: mito e realtà*, Garzanti, p. 54).

Appare preferibile, pertanto, parlare di un “**profilo strategico**” di una data organizzazione piuttosto che di strategie di medio-lungo termine e di modello di pianificazione strategica, tenendo così conto delle critiche di Henry Mintzberg alla formulazione di strategie “deliberate” (Mintzberg 1990, 1991, 1994).

N.B. E' sulla base del “profilo strategico” che si possono delineare le direttrici di gestione di medio-lungo termine dell'organizzazione.

2.9. L'analisi strategica (III)

Il “**profilo strategico**” di una organizzazione include, in sostanza, gli elementi costitutivi interni alla stessa e principali attori socio-economici che ne condizionano l'operato (si veda lo schema).

In particolare, si ritiene che gli elementi cardine del “profilo strategico siano: (i) gruppo target (destinatari delle attività), (ii) *stakeholders*; (iii) risorse interne (competenze); (iv) identità.



2.10. L'identità di una organizzazione (I)

L'analisi della **identità di una organizzazione** è, secondo l'approccio all'analisi strategica tradizionale, un autentico *must*. Questa analisi si perde un po' nei contributi più recenti sui “modelli di business”.

Tale analisi si fonda su quattro elementi portanti:

- La visione di una organizzazione.
- La missione (nel caso degli enti non profit si parla sovente di “buona causa”).
- La “*business idea*” (idea generatrice della buona causa nel caso di enti non profit).
- Gli obiettivi strategici (obiettivi di missione).

A *latere*, vengono posti i due concetti di:

- values*: sistema di valori di una organizzazione,
- brand* (ci dice per quale motivo un consumatore può desiderare un bene o servizio per motivi altri rispetto al suo valore d'uso).

*N.B. Il termine “**identità**” è un termine davvero ben calibrato che ho ripreso da **Elena Zanella**, Professione Fundraiser, F. Angeli, Milano 2015. La definizione qui proposta, tuttavia si concentra su elementi costitutivi diversi da quelli indicati nel manuale citato.*

2.11. L'identità di una organizzazione (II)

In un articolo pubblicato su The Economist nel marzo 1993, sovente citato in articoli e manuali di analisi aziendale, veniva rimarcato che è difficile definire la pianificazione strategica, ma certamente essa aiuta a capire che ogni organizzazione deve rispondere a due domande fondamentali:

1. Dove vogliamo andare/arrivare? (*'where do we want to go'?*)
2. Come ci arriviamo? (*'how do we get there'?*)

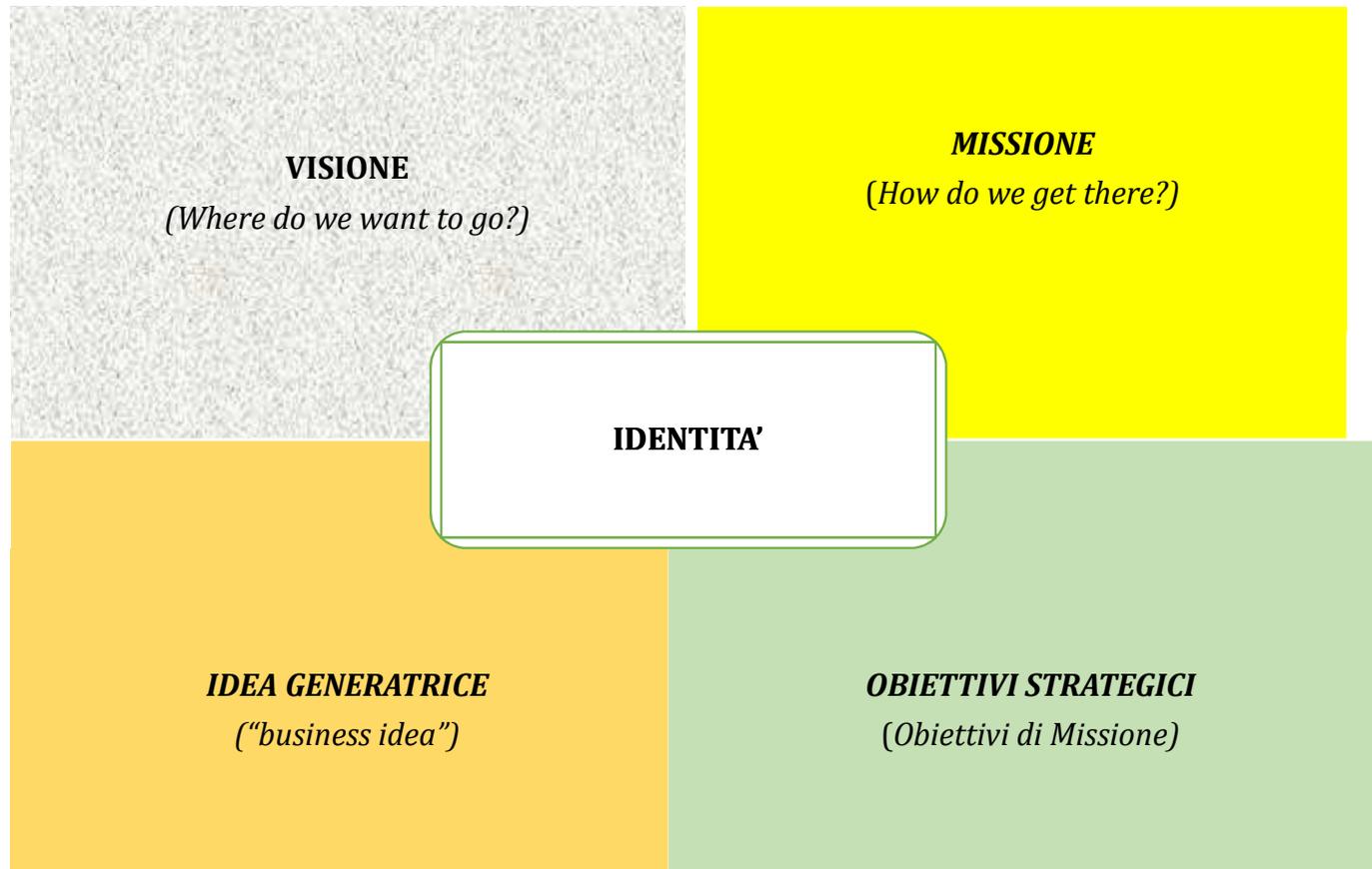
La visione di una organizzazione risponde alla prima domanda. Nel caso delle organizzazioni non profit si indica un mondo ideale (“sogno”) in cui un dato problema non sussiste più.

La missione risponde alla seconda domanda. Indica quale ruolo assegniamo alla organizzazione (quali attività si realizzeranno) in relazione alla volontà di raggiungere quel mondo ideale descritto nella visione.

N.B. Un buon esempio di missione è quello della Mondadori: “Favorire la diffusione della cultura e delle idee”.

Esempi molto efficaci di missione e di “dichiarazione buona causa” per gli enti non profit si possono trovare sul “Manuale sul Fundraising” di Valerio Melandri, 2012

2.12. L'identità di una organizzazione (III)



2.13. L'analisi operativa per definire il modello di business delle organizzazioni

L'analisi operativa è volta a delineare il modello di business (modello “operativo”) di una organizzazione. Giorno per giorno, a parere di chi scrive, è il modello di business il vero cruscotto (*dashboard*) per la gestione di una organizzazione (sia essa privata commerciale, o sia orientata all'utilità sociale).

Come già accennato, i “modelli di business” sono considerati modelli analitici dei *drivers* della capacità di una organizzazione di stare sul mercato e soddisfare determinati segmenti di clientela molto più utili dei business plan, anche a causa della rigidità di questi ultimi.

Essi descrivono i tratti essenziali di una organizzazione a partire dalla *business idea*. Per usare le parole di **David Teece**, sono “***a conceptual, rather than financial, model of a business***” (Teece 2010, p. 173).

Fra i vari possibili modelli di business, si suggerisce di adottare il **canvas model** sia per la sua capacità di esplicitare i *drivers* del successo di una organizzazione, sia per la sua versatilità (Osterwalder, Pigneur 2010), tenendo anche conto dell'importanza di alcuni contributi di Derek Abell – in particolare il suo lavoro seminale del 1980 - per la corretta definizione del “*business*” di una organizzazione.

2.14. Dal profilo strategico al modello di business delle organizzazioni: approcci teorici e percorso analitico

Approccio alle
decisioni e alla
pianificazione di
Henry Mintzberg

Domande cardine
sulla strategia della
Business school di
Harvard

*Abell's
framework*

Approcci teorici di
riferimento

Profilo
Strategico

Analisi del macro-ambiente
esterno

Analisi della struttura
dell'industria

Analisi della struttura
organizzativa

Modello di
business

2.15. Gli approcci teorici per delineare profilo strategico e modello di business delle organizzazioni (I) – Le domande cardine dei processi di pianificazione



Queste 4 domande sono riprese dall'edizione del "textbook" di management del 1982 in due volumi adottato ad Harvard (Christensen C.R. et al. (1982), **Business Policy: Text and Cases**, Irwin, Homewood). Queste stesse domande sono anche alla base dei contributi di Derek Abell, che le indica come le 4 ampie prospettive dell'analisi strategica e di marketing.

2.16. Gli approcci teorici per delineare profilo strategico e modello di business delle organizzazioni (II) – L’approccio di Mintzberg alle decisioni

L’approccio alla pianificazione strategica della *Business School* di Harvard si fonda su un processo per stadi per cui una organizzazione:

- ❑ formula una serie di strategie (piani strategici per l’organizzazione),
- ❑ valuta le varie strategie per selezionare quella migliore da implementare,
- ❑ implementa la strategia ritenuta migliore (strategia “deliberata”).

Tale impostazione del processo di formulazione strategica è stata ampiamente criticata da **Henry Mintzberg** (in Italiano si vedano i lavori del 1991 e del 1996) per il suo limitato realismo. Egli in primo luogo critica aspramente la separazione fra la fase di pianificazione e la fase di implementazione della strategia. Egli, efficacemente, argomenta che non esiste una separazione fra la “mente” (top management dell’organizzazione) e il “braccio” (quadri e staff di una organizzazione). Mintzberg considera il processo di pianificazione strategica come l’arte di apprendere in un processo iterativo di continua fusione fra **strategie “deliberate”** e **strategie “emergenti”**.

In sostanza emergono due diverse visioni dei processi decisionali e di scelta:

- ❑ nell’approccio della *Business school* (legato soprattutto ai contributi di Kenneth Andrews) una scelta razionale (soluzione di un problema) segue logicamente un approfondito “*problem setting*”,
- ❑ nell’approccio di Mintzberg, invece, tutti gli operatori hanno limiti cognitivi per cui per quanto il “*problem setting*” sia ben elaborato, le scelte saranno determinate soprattutto da *routines* e da un continuo processo di tentativi ed errori. Vi è, pertanto, un maggiore focus sull’azione e sui processi di apprendimento iterativi.

2.17. Gli approcci teorici per delineare profilo strategico e modello di business delle organizzazioni (III) – Il c.d. “Abell’s framework”

Sulla crescente attenzione della letteratura manageriale per i modelli di business hanno inciso ampiamente, anche se in modo indiretto, alcuni contributi di **Derek Abell** (segnatamente quello seminale del 1980).

Secondo Abell, la questione della definizione del tipo di business/area di affari di una impresa, può essere messa a fuoco attraverso tre domande fondamentali:

WHO?: chi sono i destinatari finali che traggono vantaggio dalla “proposta di valore” (gruppi di clienti),

WHAT?: questa domanda implica in primo luogo una approfondita analisi dei bisogni del segmento di clientela servito e, di riflesso, una adeguata definizione del prodotto o dei servizi con cui l’organizzazione corrisponde alle richieste dei clienti (“funzione d’uso” o “proposta di valore” dell’organizzazione),

HOW?: quali sono competenze distintive su cui contare e processi/tecnologie, o anche forme del prodotto, in forza dei quali una organizzazione può creare/trasferire valore ai clienti e soddisfare le loro esigenze. In un contributo successivo, pubblicato in Italiano nel 1994, Abell chiarisce che con la domanda *HOW?*, in ultima istanza, si descrive “una *forma di soluzione* dei problemi del cliente” (Abell, 1994, p. 64).

Il concetto di “business” così formulato – in sostanza, uno “spazio” intermedio di analisi fra il settore di attività (industria), il mercato e l’impresa - «consente di accomunare quelle imprese che si rivolgono a un medesimo gruppo di clienti serviti con un’unica tecnologia per soddisfare la medesima funzione d’uso» (Baglieri *et al.* 2013, p. 46)

2.18. Il canvas model delle organizzazioni (I)

A parere di chi scrive, il modello di business costituisce

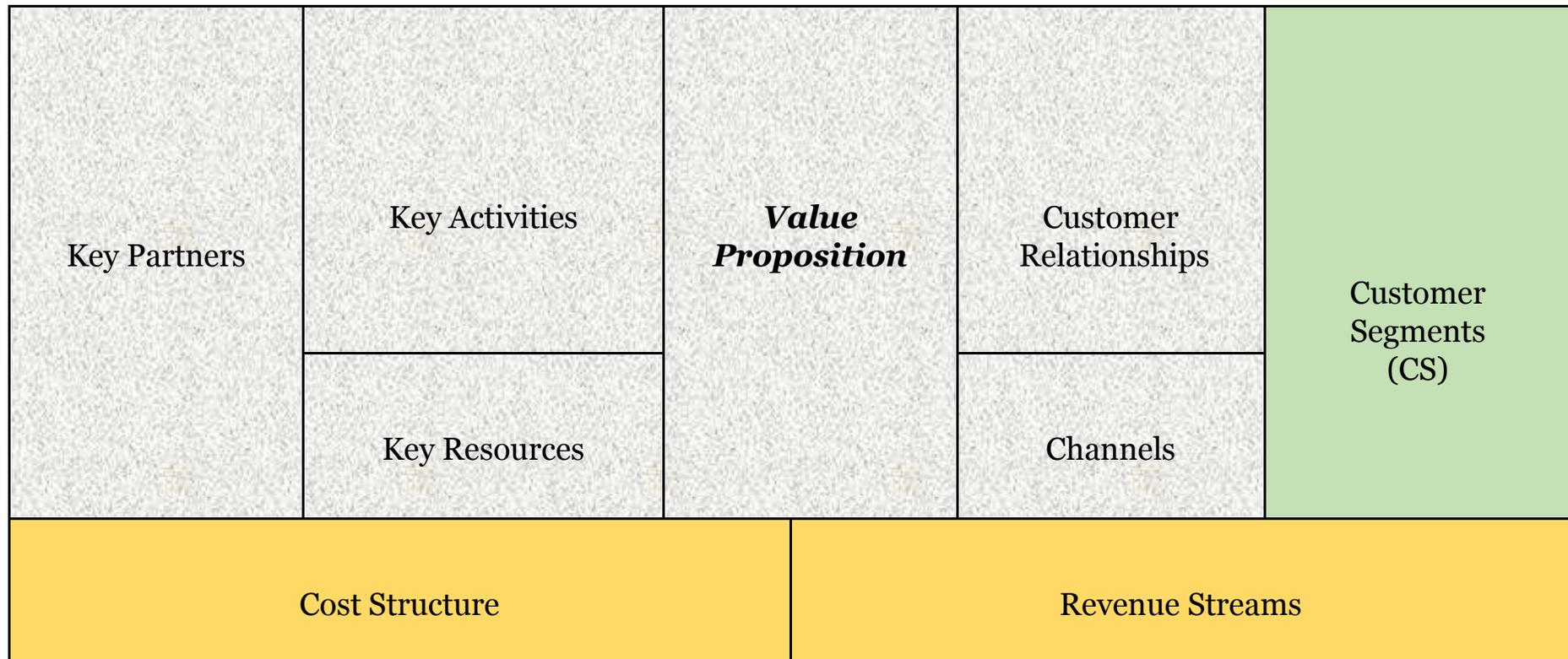
- 1. l'autentico "cruscotto operativo" (dashboard) di una qualsiasi organizzazione, molto di più dei piani di strategici e dei business plan, che sono strumenti sempre meno utili in contesti competitivi sempre più variabili;*
- 2. il ponte di passaggio fra profilo strategico e matrice di finanziabilità di una qualsiasi organizzazione.*

Fra i vari possibili "modelli di business", negli anni recenti si è affermato soprattutto il **canvas model**, perfezionato da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, con il supporto di una vasta platea di esperti e dirigenti d'azienda internazionali.

Il "*business model canvas*" per le imprese commerciali individua quattro "macro aree" e nove elementi-chiave sulla cui base definire il modello di business:

- infrastruttura** (risorse chiave, attività chiave, partners chiave),
- offerta di valore per la clientela** (benefici materiali e immateriali),
- clientela** (gruppo target, relazioni con il target, canali di distribuzione),
- fattibilità finanziaria** (basata su struttura dei costi e flussi previsti di ricavi).

2.19. Il canvas model delle organizzazioni (II)



Si veda il portale www.businessmodelgeneration.com

2.20. La centralità del segmento di clientela

Nel modello di Abell (indicato a livello internazionale come “*Abell’s framework*”) così come nel modello di business canvas, è particolarmente rilevante la questione: WHO? Sempre di più sia le analisi dei modelli di business, sia le analisi e le metodologie sulla formulazione dei progetti di sviluppo socio-economico enfatizzano l’importanza di focalizzare l’attenzione su problemi, aspettative e “disponibilità a pagare” di un determinato gruppo target di riferimento (indicato come “segmento di clientela” nel caso delle imprese commerciali e come destinatari finali nel caso delle organizzazioni senza scopo di lucro e dei progetti di sviluppo).

Questo si riflette anche nella definizione della **proposta di valore** (“*value proposition*” - *VP*).

Come si può osservare nel template del **canvas** (v. slide precedente), l’elemento-chiave centrale – ossia la proposta di valore – costituisce un ponte fra l’organizzazione/processo produttivo (lato sinistro del canvas) e il gruppo target di una organizzazione, che può essere il segmento di clientela per una impresa commerciale o i destinatari degli interventi nel caso degli enti non profit (lato destro del canvas).

Mutatis mutandis anche il “modello di business” canvas si può impostare sulla scorta delle tre domande fondamentali alla base della definizione di “business”.

Il lato destro del modello canvas, infatti, è imperniato sulla domanda WHO?

Il lato sinistro, fondamentale, risponde alla domanda HOW?

La “value proposition” del canvas corrisponde alla domanda WHAT?

2.21. La proposta di valore

Nel “canvas”, la proposta di valore (*value proposition, VP*) in sostanza è l’elemento che consente di mettere in relazione (e coniugare):

- ❑ la centralità nella strategia di ogni organizzazione di richieste e problemi dei destinatari degli interventi (lato destro del “canvas”),
- ❑ la capacità di una organizzazione di corrispondere a quelle richieste e di fornire soluzioni per i problemi degli utenti in modo distintivo (lato sinistro del “canvas”). Non basta, infatti, offrire una “proposta di valore”, bisogna parimenti renderla distintiva (concetto di “*unique selling proposition*” o “*unique selling point*”).

La riflessione sulla proposta di valore delle organizzazioni (alla quale corrisponde la “buona causa” degli enti non profit è propedeutica alla formulazione della “**matrice di finanziabilità**”.

Osterwalder e Pigneur (2010, p. 22): ‘ *The value proposition is the reason why customers turn to one company over another. It solves a customer problem or satisfies a customer need* ’.

2.22. La formulazione della proposta di valore

La formulazione di Geoffrey Moore:

Secondo Geoffrey Moore la formulazione della proposta di valore è alla base del “posizionamento” di ogni organizzazione. Egli suggerisce la seguente formula (Moore 1991, trad. it. “Attraversare il burrone”, 2003, p.160):

per (indicare solo clienti target – segmenti di approdo),
che sono insoddisfatti (indicare le alternative di mercato attuali),
il nostro prodotto è (indicare la nuova categoria di prodotto),
che fornisce (la principale capacità di trovare una soluzione),
diversamente da (l’alternativa di prodotto),
abbiamo messo insieme (le caratteristiche principali del *whole product* per l’applicazione specifica).

N.B. La formulazione di Moore originale è riferita a prodotti high tech di largo consumo.

2.23. *Profilo strategico e modello canvas come fondamenta della definizione della MFO*

Profilo Strategico
(Identità)
(Risorse chiave interne)
(*Stakeholders*)
(Destinatari)



Building blocks (9)
del modello canvas

**Definizione degli elementi cardine
della
MATRICE DI
FINANZIABILITA'**

2.24. “Building blocks” della MFO

ELEMENTI DI FINANZIABILITA’

Destinatari degli interventi
Settore di attività principale
Azioni chiave
Risorse chiave (*assets* e tecnologie chiave utilizzate)
Forma giuridica
Localizzazione (sede)

* La matrice di finanziabilità (v. slide che segue) costruita intorno a questi elementi si può ulteriormente articolare, considerando:

- altre fonti di finanza pubblica oltre alle sovvenzioni europee,
- prodotti e servizi forniti ai clienti o ai destinatari degli interventi.

2.25. La struttura della MFO

Fattori di analisi		Fondi dell'UE	
Elementi di finanziabilità	Descrizione	“a gestione diretta”	“a gestione concorrente”
<i>Destinatari</i>			
<i>Settore</i>			
<i>Azioni chiave</i>			
<i>Assets e fattori produttivi specifici*</i>			
<i>Forma giuridica</i>			
<i>Localizzazione</i>			

* Sono gli elementi più rilevanti per rispondere alla domanda HOW? del modello di D. Abell e gli avvisi di finanziamento forniscono sempre indicazioni vincolanti su questi elementi

2.26. Alcune precisazioni sulla MFO

La **Matrice di Finanziabilità di una Organizzazione (MFO)** è diversa da quella di un progetto.

Se in relazione alle organizzazioni è importante considerare le loro azioni chiave (seguendo l'analisi fatta con il “canvas”), nel caso dei progetti, ad esempio, sarà anche importante considerare le tipologie di investimento da realizzare per un dato progetto (ad esempio, anche nel caso dei fondi gestiti a livello regionale, sempre meno vengono finanziate opere murarie).

La MFO, pertanto, va poi ripresa e adattata per ciascun progetto di una organizzazione.

E' infatti la **matrice di finanziabilità dei progetti** lo strumento che consente realmente di ottimizzare la ricerca di finanziamenti per un progetto e, di conseguenza, consente anche di indirizzare questa ricerca sulla base di una più puntuale specificazione del gruppo target.

In questo modo, oltre a completare l'analisi, si può ovviare alle principali criticità della MFO (v. slide che segue).

2.27. Critiche alla MFO e relative controdeduzioni

1. *Il percorso analitico per formulare la **MFO** è un po' complesso.*

La MFO non è il *passpartout* per accedere ai finanziamenti pubblici. E' uno strumento di analisi strategica per migliorare la gestione finanziaria delle organizzazioni (e se del caso rivedere ampiamente l'intero sistema di gestione) e decidere se tentare di accedere o meno ai finanziamenti agevolati di una data sovvenzione.

2. *La **MFO** è uno strumento generico.*

La MFO, come dice il nome, è riferita a una organizzazione e non ai singoli progetti. In concreto sono poi i singoli progetti che danno "vita" alla missione. Ragionando in parallelo, sarà poi la specifica matrice di finanziabilità di ogni progetto, logicamente una appendice della MFO ma assolutamente legata a ogni singolo progetto, a incanalare meglio la ricerca di finanziamenti per quel dato progetto.

3. *In sede di formulazione della **MFO** si possono incontrare delle difficoltà nell'identificare puntualmente uno specifico gruppo target per alcuni tipi di attività non necessariamente indirizzate a uno specifico gruppo target, soprattutto per attività di ricerca di base a livello di laboratorio nel campo medico e scientifico.*

Questa è una criticità fondata, ma non un fattore ostativo all'utilizzo della matrice di finanziabilità. E' solo un elemento di stimolo a fare meglio di cui tenere conto (v. slide che segue).

2.28. Matrici di finanziabilità dei progetti “a target definito” e “a target trasversale”

Qui ci si riferisce alla critica che in sede di formulazione della MFO si possono incontrare delle difficoltà nell'identificare puntualmente uno specifico gruppo target per alcuni tipi di attività.

A tutti coloro che lavorano sulla formulazione di progetti è ben noto che: per tutti i progetti in alcuni casi è semplice e opportuno definire un gruppo target specifico (si parla di progetti “a target definito”).

In altri casi questo non è possibile (si pensi ai progetti che interessano una data comunità locale, a quelli che affrontano problemi di traffico di una città, a quelli che interessano le tematiche ambientali o anche a delle attività di ricerca di base in campo biologico e scientifico). Si ragiona necessariamente, quindi, su target trasversali, quali la popolazione in generale, una comunità locale, un intero gruppo sociale (si parla di progetti “a target trasversale”) [*].

Nel caso di tematiche/progetti “definiti”, si potranno definire matrici di finanziabilità “a target definito”, mentre per i progetti a target trasversale, si formuleranno delle matrici di finanziabilità “a target trasversale”.

* A conferma di questa posizione, si rimanda al pregevole manuale dell'esperto Stroppiana. Cfr. Stroppiana A. (2009); *Progettare in contesti difficili*, Ed. F. Angeli, Milano
In Inglese, si consiglia la lettura di una collana in più volumi sulla formulazione dei progetti elaborata nel 2005 da UN-Habitat ed EcoPlan International - *Promoting Local Economic Development through Strategic Planning* scaricabile dal portale <http://www.unhabitat.org/pmss/listenitemDetails.aspx>

Sezione 3. LA VERIFICA DELLA CONGRUENZA FRA FONTI DI FINANZIAMENTO ED “ELEMENTI DI FINANZIABILITÀ”

3.1. Le analisi funzionali alla verifica della congruenza

Le analisi funzionali alla verifica della “congruenza” fra fonti di finanziamento (in questa sede, specificamente le linee di finanziamento dell’UE) , come anticipato, sono:

- **Analisi finanziaria**, le cui fondamenta sono ovviamente riprese dalle analisi di *corporate finance*,
- **Analisi dei vincoli interni**, che è assolutamente in linea con quella che nel marketing viene indicata come “analisi di congruenza”, intesa a verificare la compatibilità fra segmento di mercato in cui opera un’azienda e le sue risorse interne (competenze distintive) e le caratteristiche dei suoi prodotti/servizi (*).

[*] Cfr. Abell D.F. (1994), *Strategia duale. Dominare il presente, anticipare il futuro*, Ed. Sole24Ore, Milano – edizione originale, “*Managing with dual strategies. Mastering the present, preempting the future*”, 1993

3.2. Analisi finanziaria (I)

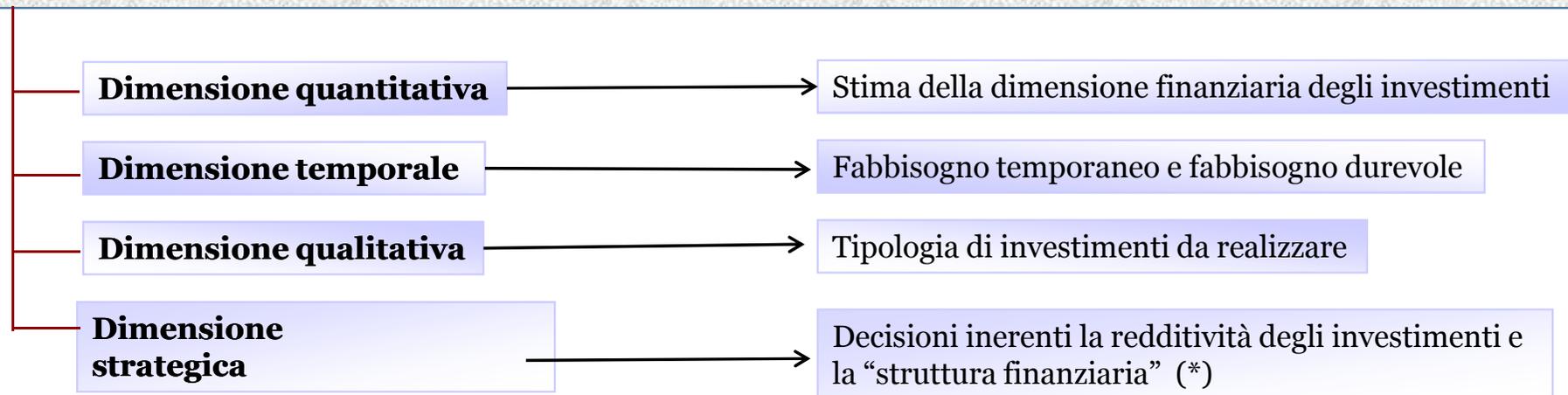
Analisi finanziaria

*Analisi degli elementi chiave del
fabbisogno*

*Analisi degli elementi finanziari chiave di ciascuna
linea di finanziamento/sovvenzione*

3.3. Analisi finanziaria (II)

Elementi chiave del fabbisogno



(*) Tali decisioni, in genere, dipendono dalla fase del “ciclo di vita” di una organizzazione e sono basate su valutazioni inerenti quali siano le fonti di copertura che corrispondono meglio ai fabbisogni, la redditività degli investimenti dato il costo delle fonti di finanziamento e l’eventuale “effetto leva” dell’indebitamento.

3.4. Analisi finanziaria (III)

Elementi finanziari chiave delle sovvenzioni

Azioni finanziabili

Le attività finanziate da ogni fonte (sovvenzione)

Investimenti finanziabili

Ogni sovvenzione prevede vincoli sugli investimenti ammissibili (*)

Costi ammissibili/modalità di rendicontazione

Verifica sui costi finanziati dalle sovvenzioni

Elementi specifici a ciascuna sovvenzione

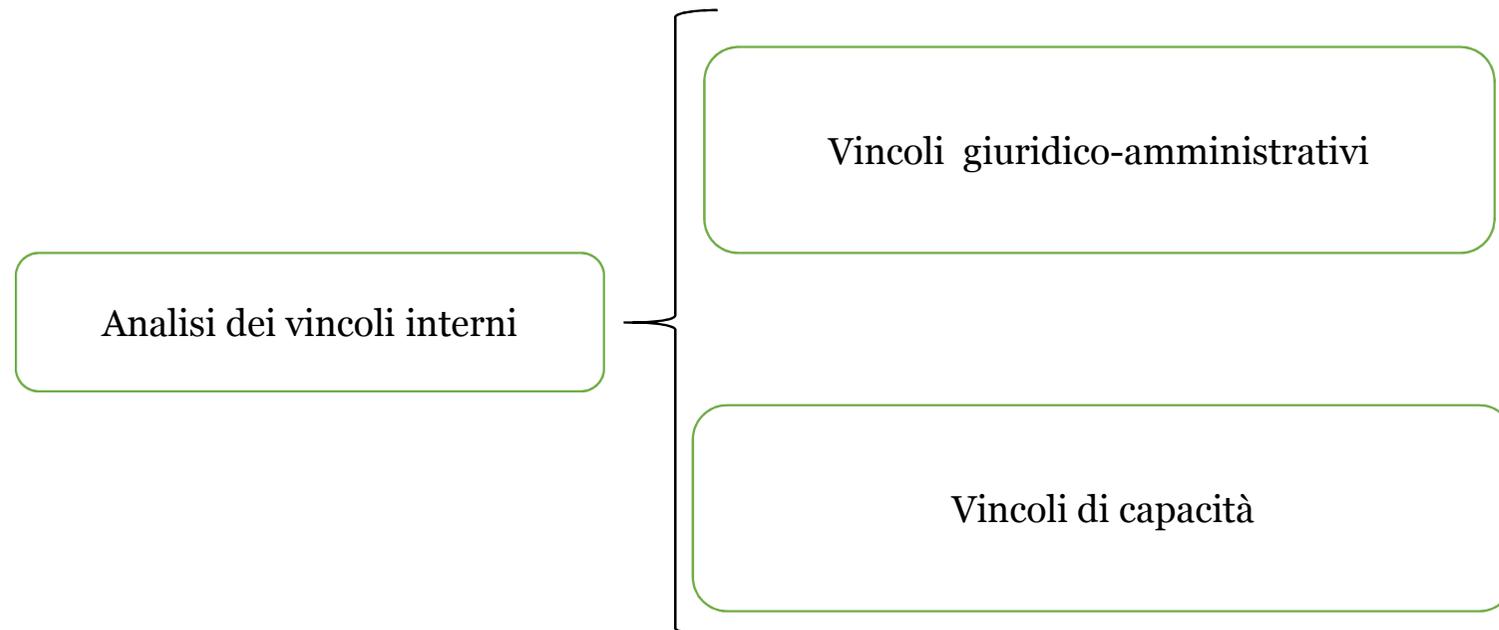
Tipo di cofinanziamento richiesto, % di cofinanziamento, e massimale del finanziamento erogato

() Ad esempio vi sono forti limitazioni alla possibilità di acquistare terreni e alla realizzazione di opere murarie*

3.5. Analisi dei vincoli interni (I)

In relazione a tale analisi preme sottolineare che non va confusa con l'analisi della "identità" (visione, missione, *brand* ..) di una organizzazione o con l'analisi del modello organizzativo.

I vincoli interni attengono a due ordini di fattori che creano un ponte fra una data organizzazione e una serie di criteri di selezione, ormai quasi standard, che caratterizzano le *calls for proposals* per accedere a delle sovvenzioni pubbliche (si vedano lo schema sottostante e la slide che segue).



3.6. Analisi dei vincoli interni (II)

Vincoli giuridico-amministrativi



Forma giuridica
Localizzazione (in genere la sede)
Regolarità della posizione amministrativa

Vincoli di capacità



Capacità operativa
(competenze e *track record* dell'organizzazione)
(competenze/profilo dello staff interno)
Capacità finanziaria
(solidità finanziaria, attestata dai "*financials*" e da rapporti di audit)
(capacità di garantire il co-finanziamento dei progetti)

3.7. Analisi dei vincoli interni (III)

I **vincoli giuridico-amministrativi** attengono al profilo giuridico dell'organizzazione e riguardano fundamentalmente la sua natura giuridica, la sua localizzazione legale e quella operativa, la regolarità della sua iscrizione ai Registri Pubblici (per le imprese private, l'iscrizione alla Camera di Commercio). Tali vincoli sono importanti per definire gli elementi di finanziabilità di una data organizzazione, in quanto a seconda della natura giuridica, della localizzazione e, non ultimo, della regolarità della sua posizione amministrativa, essa potrà accedere o meno determinate sovvenzioni dell'UE (siano esse "dirette" o gestite a livello nazionale/regionale). Quando si ragiona sugli avvisi di finanziamento pubblici, questi sono gli elementi inclusi fra i criteri di esclusione e di ammissibilità (*).

(*) Tutti gli avvisi pubblici di finanziamento, in genere, presentano quattro blocchi di criteri di valutazione di ammissibilità formale e di merito delle domande di finanziamento:

- ✓ criteri di esclusione (*exclusion criteria*),
- ✓ criteri di ammissibilità (*eligibility criteria*), che concernono il richiedente, la domanda di finanziamento e la proposta di progetto,
- ✓ criteri di selezione (*operational capacity e financial capacity*),
- ✓ criteri di merito/premio (*award criteria*).

3.8. Analisi dei vincoli interni (IV)

I **vincoli di capacità**, in questo contesto, hanno solo marginalmente a che fare con la capacità competitiva generale di una impresa o con la sua performance organizzativa.

I vincoli di capacità da considerare sono quelli richiamati negli avvisi di finanziamento fra i c.d. “criteri di selezione”. I “criteri di selezione” indicano sempre espressamente:

- ✓ la capacità operativa di una organizzazione (*operational capacity*);
- ✓ la capacità finanziaria (*financial capacity*), che la Commissione Europea vaglierà, nel caso delle imprese commerciali, richiedendo di allegare alle richieste di finanziamento il Conto Economico, lo Stato Patrimoniale e anche il rapporto di *audit* di revisori contabili qualificati.

I vincoli di capacità, in sostanza, impongono alle organizzazioni una attenta analisi interna delle competenze codificate e tacite distintive di una organizzazione (“*core competence*”), delle competenze dello staff (in generale e, soprattutto, in relazione all’oggetto dell’avviso pubblico di finanziamento) e, non ultimo, del *track record* dell’organizzazione, ossia dei progetti realizzati nel tempo da quella organizzazione. Ovviamente l’ideale sarebbe avere un *track record* di progetti di successo finanziati dall’UE.

3.9. Analisi dei vincoli interni come analisi di congruenza (I)

L'**analisi dei vincoli interni** è fondamentale per capire se sia opportuno o meno tentare di accedere a determinati canali di finanziamento pubblico o rispondere a determinati avvisi di finanziamento pubblici. Si tratta dei vincoli giuridico-amministrativi (ammissibilità o meno di determinate figure giuridiche o dei territori in cui una organizzazione è localizzata) e dei vincoli di capacità, vincoli stabiliti sempre dagli avvisi di finanziamento (vincoli di capacità finanziaria e di capacità esecutiva).

Essa, di fatto, corrisponde alla c.d. "**analisi di congruenza**" che si fa nel marketing.

La valutazione della "congruenza" rispetto alle richieste del mercato/segmento di mercato presidiato è un aspetto considerato centrale nell'analisi strategica e nel marketing. Per usare le parole di Derek Abell, "*la valutazione della congruenza delle nostre competenze e risorse con le richieste del mercato e di quelle della concorrenza è per noi un indicatore importante dell'attrattività di un segmento*" (cfr. Abell D.F. (1994), *Strategia duale. Dominare il presente, anticipare il futuro*, Ed. Sole24Ore)

Un qualcosa del genere si dovrebbe fare anche in relazione ai finanziamenti pubblici attraverso l'analisi dei vincoli interni. Si verifica, in sostanza, se una data organizzazione è "congruente" o meno rispetto alle richieste dell'avviso di finanziamento.

3.10. Analisi dei vincoli interni come analisi di congruenza (II)

L'**analisi dei vincoli interni**, per tutte le organizzazioni è una sorta di analisi di coscienza.

Tutti gli avvisi di finanziamento pubblici comportano delle opportunità e, inevitabilmente, anche dei costi, monetari e non. Alcuni avvisi di finanziamento di alcuni programmi dell'UE sono molto impegnativi. Pertanto, possono causare un impegno di non poco conto sia a livello di individui, che di intera struttura organizzativa.

Dal momento che quale che sia l'avviso di finanziamento, presentare una proposta di progetto ("applicare") è costoso ed è rischioso (per quanto un progetto sia ben formulato, può essere rigettato per molteplici motivi) e comporta anche dei costi monetari ed organizzativi, è sempre opportuno che le organizzazioni – specialmente quelle più piccole – mettano pragmaticamente a confronto condizioni di accesso ai finanziamenti pubblici (sintetizzate dai criteri di esclusione, di ammissibilità, di selezione e di merito riportati sugli avvisi) e le capacità operative (a partire dal *track record*) e finanziarie.

In particolare, effettuare l'analisi dei vincoli interni implica che vadano tenuti in considerazione soprattutto i criteri di selezione, inerenti *operational capacity* e *financial capacity* delle organizzazioni. *Se track record, capacità interne di fare e, non ultimo, capacità di garantire il circolante interno per co-finanziare il progetto dall'inizio alla fine, risultano deboli o non adeguate per una data call è assolutamente opportuno che un'organizzazione desista dall'avanzare una richiesta di finanziamento.*

3.11. Alcune considerazioni conclusive (I)

- ❑ Se il modello di business canvas è il cruscotto operativo della gestione per ogni organizzazione, la Matrice di Finanziabilità delle Organizzazioni (MFO) si può considerare, in parallelo, il cruscotto operativo della ricerca di finanziamenti.
- ❑ La MFO non solo è uno strumento essenziale per rendere più efficace ed efficiente il finanziamento delle organizzazioni, ma è anche uno strumento di supporto al miglioramento dello stesso sistema di gestione.
- ❑ Nel caso dei finanziamenti dell'UE, la MFO è importantissima non solo per valutare la coerenza fra “identità” e “profilo strategico” di una organizzazione, da un lato, e opportunità di finanziamento disponibili, ma anche per esaminare a dovere le concrete potenzialità di accesso di una organizzazione alle opportunità di finanziamento. Se le capacità operative e finanziarie di una organizzazione sono deboli – in assoluto o in relazione a determinati avvisi di finanziamento - è meglio non “rispondere” a un dato avviso pubblico (*).

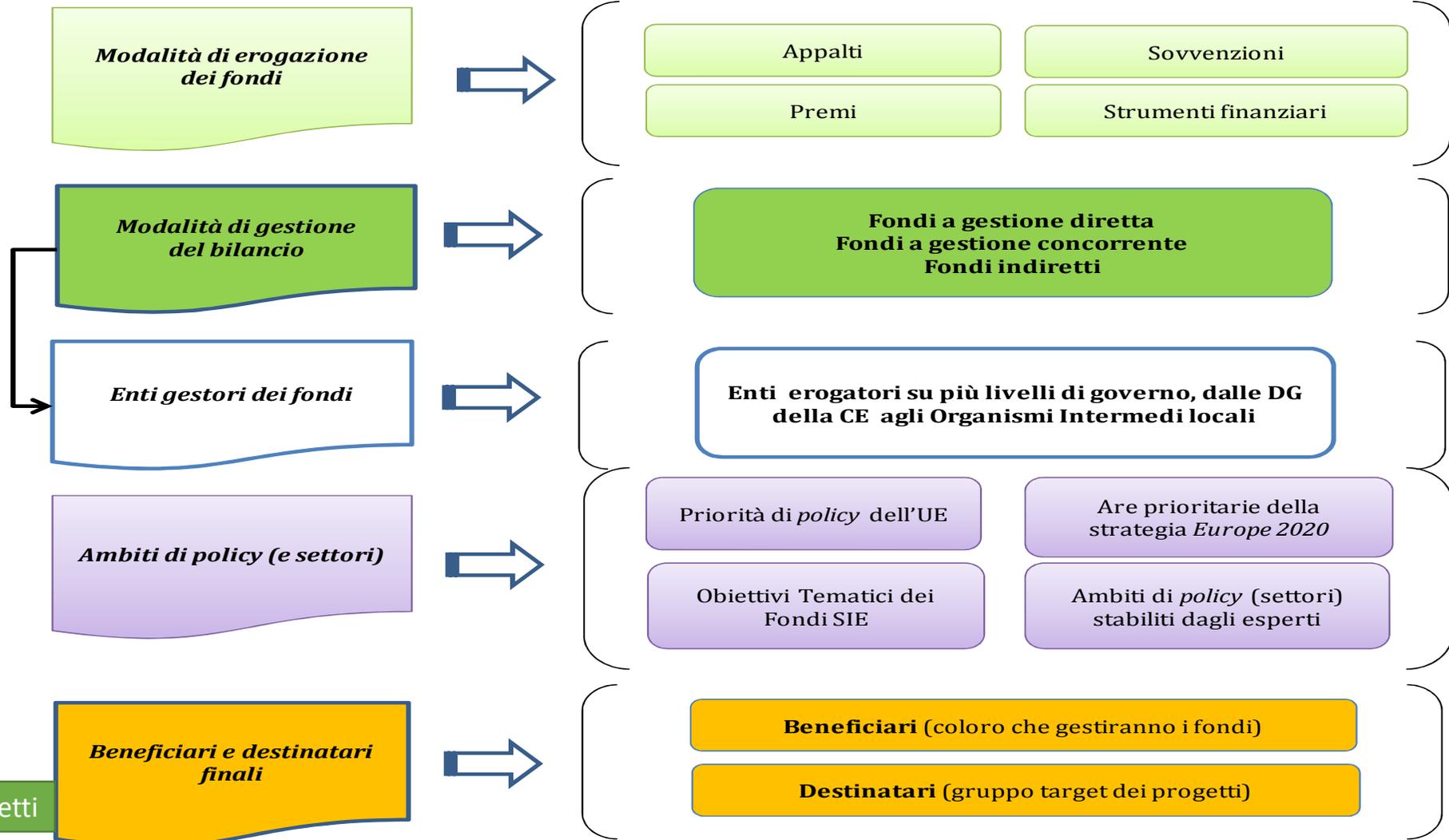
() In questa luce appare essenziale, nell'ambito di un “approccio strategico” ai fondi europei, tenere insieme la mappatura dei fondi dell'UE (da effettuare soprattutto con riferimento agli “elementi di finanziabilità”) e la matrice di finanziabilità.*

3.12. Alcune considerazioni conclusive (II)

Il percorso analitico qui proposto e gli ‘elementi di finanziabilità’ della MFO consentono di:

- ❑ capire meglio profilo strategico, sistema di gestione e ciclo di finanziamento di una organizzazione e, quindi, delinearne un *funding model* completo,
- ❑ valutare la compatibilità dei finanziamenti europei con missione, gruppi di clientela (in generale gruppi target), settore/i di attività e azioni chiave,
- ❑ valutare la compatibilità delle varie linee di finanziamento dell’UE con il ciclo di finanziamento di un’organizzazione e quella con gli strumenti di finanziamento ordinari,
- ❑ formulare una strategia di *lobbying*, raccolta delle informazioni rilevanti sui Programmi “a gestione diretta” e di partecipazione alle *calls for proposals* di medio lungo termine,
- ❑ delineare le sinergie per una data organizzazione fra programmi/fondi “a gestione diretta” e fondi “a gestione concorrente”,
- ❑ elaborare con congruo anticipo quei documenti “amministrativi” che, generalmente, sono sempre richiesti sia nel caso di *calls* inerenti Programmi “tematici” sia nel caso di avvisi di finanziamento a valere dei fondi “a gestione concorrente”.

Allegato I. La mappatura dei Fondi dell'UE



Allegato II. La documentazione da esaminare per partecipare a una “call for proposals” europea

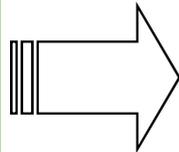
DOCUMENTAZIONE GIURIDICA E OPERATIVA PER FORMULAZIONE E CANDIDATURA DEI PROGETTI

Fase
iniziale

Decisione di approvazione del Programma (GUUE serie L);
Programma di lavoro (il *working program* per la maggior parte dei Programmi è annuale);
Avviso di chiamata di progetti, che viene pubblicato sulla GUUE Serie C);
Guida per i proponenti (Sito Web delle DG e/o delle agenzie delegate);
Formulario di candidatura;
Piano finanziario predefinito (si tratta di fogli di lavoro Excel in cui sono, in genere, già predefinite sia le voci di spesa, sia le formule di calcolo);
Manuale sulle procedure di valutazione;
Compendio di progetti già approvati

Allegato III. Metodi di esecuzione del bilancio dell'UE (I)

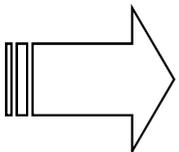
Gestione diretta



L'implementazione dei Programmi è gestita direttamente da:

- Direzioni Generali e Servizi della Commissione.
- Delegazioni dell'UE (presso Paesi Terzi).
- Agenzie esecutive, di diretta emanazione della Commissione.

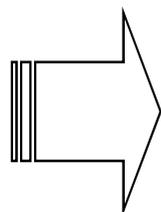
Gestione concorrente



Le funzioni di gestione finanziaria e di esecuzione degli interventi sono affidate ad Amministrazioni nazionali e regionali degli Stati Membri (formalmente il Regolamento indica gli Stati Membri).

Allegato III. Metodi di esecuzione del bilancio dell'UE (II)

***Gestione
indiretta***



La gestione dei fondi e degli interventi è conferita:

- a Paesi Terzi e organismi da questi designati;
- a organizzazioni internazionali e rispettive agenzie;
- alla Banca Europea per gli Investimenti (BEI) e al Fondo Europeo per gli Investimenti (FEI);
- a organizzazioni di Diritto Pubblico;
- a organizzazioni private che svolgono funzioni pubbliche;
- a organizzazioni private degli Stati Membri che gestiscono Partenariati Pubblici Privati;
- ad altre organizzazioni.

Allegato IV. Bibliografia

- ABELL D. F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- ABELL D.F. (1994), *Strategia duale. Dominare il presente, anticipare il futuro*, Ed. Sole24Ore, Milano
- BAGLIERI D., DAGNINO GB., FARACI R. (2013), *Economia e gestione delle imprese. Capacità, processi, competitività*, ISEDI, Novara
- CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R., BOWER J.L. HAMERMESH G., PORTER M. (1982), *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood
- INVERNIZZI G. (1982), *La costruzione della mappa strategica*, in “Sviluppo e organizzazione”
- MELANDRI V. (2012), *Manuale di Fundraising*; Ed. Maggioli – Philanthropy Forlì,
- MINTZBERG H. (1987), “5 Ps for Strategy”, in ‘Californian Management Review’, Fall
- MINTZBERG H. (1989), *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*, tr. it. *Management. Mito e realtà*, Garzanti, 1991
- MINTZBERG H. (1996), *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, Torino
- MOORE G. (2003), *Attraversare il burrone. Promuovere e vendere prodotti high-tech al cliente del largo mercato*, Franco Angeli, Milano (ed. originale 1991)
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. (2010), *Business Model Generation*, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. (2014), *Value proposition design: how to create products and services customers want*, Hoboken, New Jersey, USA Wiley and Sons, Inc.
- SARGEANT R., JAY E. (2010), *Fundraising management*, Routledge, London
- TEECE D.J.. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, in ‘Long Range Planning’, 43 (2010), pp. 172-194
- UN-HABITAT, ECOPLAN INTERNATIONAL (2005), *Promoting Local Economic Development through Strategic Planning. Volume 1. Quick Guide*, <http://www.unhabitat.org/pmss/listenitemDetails.aspx>
- ZANELLA E. (2015), *Professione fundraiser. Ruolo, competenze, strumenti e tecniche*, Franco Angeli, Milano



My innovative start-up F4R Lab (project in progress)

Funds for Reforms Lab (F4R Lab) is an innovative start-up (according to the Steve Blank's definition and the Italian legislative framework for innovative start-ups) with the following **Vision**:

'A world where innovation and public policies are aimed at enhancing people's access to food, civil rights and economic opportunities in order to live decently.'

For the meanwhile, it is 'located' on my blog www.bonetti4reforms.com, built up as an open platform aimed at presenting and sharing ideas, new business models, innovative projects and, last but not least, innovative financing tools with the potential for building inclusive models for economic and social development.

The main research projects are: SFERA PUBBLICA 2.0, LEADER 2.0 and EUROPE 2.0.

ANTONIO BONETTI - *Independent expert on strategic planning, project management & fundraising*

Website/blog: <http://www.bonetti4reforms.com>

Mailto: a.bonetti@ymail.com