

Organizzazioni non profit: i problemi generali di finanziamento e l'accesso ai fondi dell'UE

Category: Stay inspired (sharing ideas)

written by Antonio Bonetti | September 15, 2014



*'Money, it's a crime
share it fairly, but don't take
a slice of my pie
money, so they say
is the root of all evil today
but if you ask for a rise
it's no a surprise
that they're giving none away'*

Pink Floyd, Money

(The dark side of the moon, 1973, track # 6)

Le difficoltà generali di finanziamento delle organizzazioni non profit

Il tema del finanziamento delle imprese a finalità sociale – variamente denominate e, in Italia, in attesa, a breve, di riforma – è quanto mai attuale e dibattuto.

La questione è molto dibattuta a livello teorico. Si vedano i contributi di Mendell e Nogales (2009), Mendell (2010) e della [Commissione Europea e dell'OCSE](#) (2013) e, sul tema più generale del finanziamento dei servizi socio-assistenziali, i contributi pubblicati sulla più recente edizione della *Stanford Social Innovation Review* ([SSIR Fall 2014](#)).

La questione, fortunatamente, assume una rilevanza crescente anche nell'agenda politica dell'UE. Si pensi al lancio nel 2011 della [Social Business Initiative](#), ma anche al lancio nel 2013 dell'Iniziativa [Social Impact Accelerator](#) da parte del Fondo Europeo per gli Investimenti (FEI) e all'approvazione nel 2013 del Reg. (UE) n. 345/2013 sullo European Venture Capital Fund (EuVECA) e del Reg. (UE) n. 346/2013 sui Fondi Europei per l'Imprenditoria Sociale (European Social Entrepreneurship Funds – EuSEF).

Inoltre, nell'ambito del Quadro Finanziario Pluriennale 2014-2020 dell'UE si possono individuare molteplici linee di finanziamento adatte a sostenere l'impreditoria sociale ed iniziative di *social innovation*, sia fra i finanziamenti “a gestione diretta” (si pensi in particolare al Programma **Employment and Social Innovation**, sul quale mi sia permesso rimandare al mio breve vademecum “*Financing Social innovation: the Programme for Employment and Social Innovation*”,

disponibile sulla [sezione Open Library di questo sito](#)), sia nell'ambito dei **Fondi Strutturali e di Investimento Europeo** (Fondi SIE), ossia Fondi Strutturali ed altri Fondi la cui gestione è delegata a Stati Membri e Regioni (si ricordi, in merito, che la *social innovation*, nella nuova programmazione, costituisce un obiettivo trasversale del Fondo Sociale Europeo).

Ciò nonostante, la mia impressione è che le organizzazioni del terzo settore italiane non abbiano ancora sviluppato un approccio strategico alla europrogettazione.

Alcune riflessioni contenute nel mio ultimo post del 15 luglio sulla sorprendente difficoltà delle organizzazioni del terzo settore italiane a delineare un approccio strategico al finanziamento dei loro progetti tramite i Fondi dell'UE sono state poi esaminate e valorizzate da [Elena Zanella](#) – una delle maggiori esperte italiane di *fund raising* – nel suo [post del 3 agosto](#).

Nel suo post, **Elena Zanella** – a cui va tutta la mia gratitudine per aver ripreso e valorizzato alcune mie considerazioni – oltre a richiamare la nostra attenzione su altri documenti che confermano come le organizzazioni senza scopo di lucro dovrebbero attrezzarsi meglio per poter accedere ai finanziamenti dell'UE (segnatamente l'indagine del **CESVOT** '[Il volontariato toscano e i finanziamenti comunitari. Mappatura dei progetti e percorsi di empowerment](#)'), esprime una condivisione generale sulle mie posizioni che, ovviamente, mi onora.

Leggendo il suo post, tuttavia, ho l'impressione che dovrei aggiungere alcuni elementi di riflessione per chiarire meglio la mia posizione:

1. nel post di luglio non intendevo asserire che accedere ai finanziamenti dell'UE sia facile. Anzi, come già espresso in altri posts sul mio blog (in particolare si veda "[Europrogettazione: miti e realtà](#)" del 20 ottobre 2013),

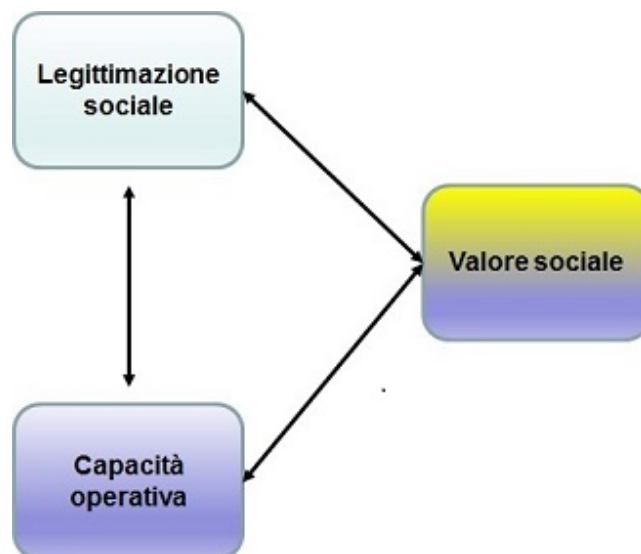
credo che sia una sfida molto impegnativa per piccole e grandi organizzazioni, specialmente quando si tratta di partecipare alle *calls for proposals* della Commissione e/o di sue agenzie delegate per accedere a dei finanziamenti dell'UE a gestione diretta (quelli, per amor di chiarezza, erogati da Programmi quali Horizon 2020, COSME, Asylum and Migration Funds ed altri). E, quindi, anche per questo motivo ho rimarcato nel post del 15 luglio l'importanza di un approccio strategico – e ben pianificato sul piano operativo – alla partecipazione agli avvisi di finanziamento della UE. Un approccio strategico, come già rimarcato, è particolarmente auspicabile soprattutto per l'accesso ai finanziamenti diretti dell'UE. Nel caso di tali finanziamenti, infatti, barriere linguistiche e difficoltà generale degli italiani ad operare in contesti internazionali rendono particolarmente difficoltosa sia la partecipazione alla fase progettuale, in coordinamento con altri operatori di altri paesi europei (è noto, infatti, che i Programmi a gestione diretta finanziano consorzi di operatori e non singoli beneficiari), sia la fase di gestione dei progetti finanziati.

2. La questione del finanziamento generale delle organizzazioni non profit e dei loro progetti è un tema particolarmente complesso per molteplici motivi. Le due principali difficoltà, a mio modesto avviso, riguardano:

- la separazione fra beneficiari dei servizi e “finanziatori” degli stessi ([Foster, Kim e Christiansen](#), in un contributo del 2009, riassumono questo concetto con la formula “*beneficiaries are not customers*”). Questo implica che, diversamente da una impresa commerciale, l'organizzazione non profit deve gestire la fase di creazione di valore per i beneficiari e quella di finanziamento delle attività quasi fossero due separate fasi gestionali;
- il peculiare modello strategico delle organizzazioni non profit che deriva dalla loro particolare *mission*. Come tutte le organizzazioni produttive esse devono da un

lato ottimizzare la “capacità operativa” (efficienza interna) e dall’altro creare valore per i beneficiari (nel caso specifico “valore sociale”). Tuttavia, le organizzazioni non profit devono parimenti costruire e consolidare nel tempo un elevato consenso presso la comunità di riferimento (si veda il grafico che segue, tratto da **Moore 2000** e **Hinna 2005**). Quantunque il tema della responsabilità sociale di impresa imponga una crescente attenzione per questo aspetto anche alle imprese di mercato, è indubbio che l’obiettivo di consolidare la *constituency* nella comunità locale sia un tratto distintivo delle organizzazioni non profit (Moore 2000, Hinna 2005) e ne renda più complesso sia il processo decisionale, sia quello di finanziamento delle attività.

Grafico: il triangolo strategico delle ONP



Triangolo strategico delle ONP

Fonte: Moore (200), Hinna (2005)

Le carenze nella definizione di un approccio strategico per accedere ai fondi europei

Le organizzazioni senza scopo di lucro in Italia, tornando al nocciolo del mio post del 15 luglio, hanno fatto enormi progressi per quel che concerne le strategie di *fund raising* in senso stretto (raccolta fondi da individui, imprese e fondazioni), mentre continuano a palesare un certa difficoltà nello sviluppare una strategia di accesso ai fondi dell'UE altrettanto ben delineata. Il punto centrale del post riguardava proprio la circostanza che, a mio modesto avviso, è più facile definire una strategia di accesso ai finanziamenti europei che non di *fund raising*, in quanto, fondamentale, nel primo caso si ha un più nitido e solido allineamento di motivazioni fra l'organizzazione beneficiaria dei fondi e l'Ente Finanziatore. Non a caso **Moore** proponeva nel suo contributo un modello di analisi strategica delle organizzazioni non profit che aveva già applicato in precedenza alle aziende pubbliche (Moore 1995). Questo proprio per il fatto che organizzazioni pubbliche e non profit fondano la loro attività sulla creazione di "valore sociale" (valore a beneficio di una collettività e non di singoli individui) e che, inoltre, in genere creano valore per beneficiari terzi rispetto ai finanziatori.



Public Funds

I suggerimenti che si potrebbero dare alle organizzazioni del privato sociale per rifondare o migliorare le loro strategie di accesso ai fondi dell'UE sono numerosi.

In questa sede mi limito a proporre i due suggerimenti specifici che seguono, volti a superare delle criticità che continuo a riscontrare nella mia attività professionale fra diversi potenziali beneficiari di fondi europei:

- non è sufficiente, come sottolineato nel rapporto di ricerca del **CESVOT**, dotarsi di uno staff che ricerchi avvisi pubblici di finanziamento e sia reattivo al momento della pubblicazione di tali avvisi. E' necessario che in Italia si prenda finalmente contezza che vi sono ampi margini per prevedere la pubblicazione degli avvisi pubblici di finanziamento dell'UE (anche con mesi di anticipo). In primo luogo, infatti, ancor

prima che migliorare le procedure di "europrogettazione", si dovrebbero ampiamente migliorare quelle di *lobbying* che, contrariamente al sentire comune in Italia, andrebbero fatte soprattutto prima e non dopo la presentazione di proposte progettuali.

Per quale motivo si dovrebbero migliorare le procedure di *lobbying* ancor prima che quelle di "europrogettazione"? Proprio per il fatto che consentono di incidere sul processo legislativo delle Istituzioni pubbliche (dall'UE alle Amministrazioni regionali) e anche sulla tempistica e sui contenuti degli avvisi pubblici di finanziamento.

E comunque, anche non riuscendo ad attivare efficaci processi di *lobbying*, per anticipare la pubblicazione degli avvisi di finanziamento potrebbe essere sufficiente leggere, appena pubblicati, i Programmi annuali di lavoro dei vari fondi "a gestione diretta". Nel caso dei finanziamenti "a gestione concorrente", amministrati da Ministeri del Governo centrale e dalle Regioni (Fondi SIE), potrebbe essere sufficiente leggere con attenzione i Programmi nazionali e regionali pluriennali;

- in Italia si continua a sottostimare l'importanza del *mainstreaming* dei progetti.

Tale concetto si spiega facilmente con l'esempio di un grande fiume e dei suoi affluenti. Sia il grande fiume sia i suoi affluenti hanno il loro corso (*stream*). Nel momento in cui l'affluente si getta nel grande fiume, tuttavia, il suo *stream* inevitabilmente si perde e viene a coincidere con quello del grande fiume (*mainstream*).

Possiamo pensare alle politiche dell'UE come al grande fiume e ai progetti finanziati con i suoi fondi come ai suoi affluenti. Una proposta progettuale avrà probabilità di essere finanziata solo se i proponenti hanno l'umiltà di accettare l'idea che devono elaborare delle proposte assolutamente in linea con il *mainstream* delle politiche pubbliche europee. Per dirla in termini

semplici, la proposta progettuale non va fatta come si vorrebbe, ma come vorrebbe che sia fatta dalla Commissione o dall'Agenzia delegata. La proposta progettuale deve essere coerente con il *mainstream* (ossia con quelle che sono le direttrici strategiche – settore per settore – delle politiche europee) e deve essere innovativa semplicemente nel senso che deve contribuire a innovare e migliorare le direttrici di politica economica, nei vari settori di intervento, già stabilite dai vertici istituzionali dell'UE.

Come già evidenziato nella **Guida all'Europrogettazione** che ho terminato nel maggio 2013 per conto del Centro Studi POLITEIA (disponibile sul sito del Centro Studi e anche nella sezione Open Library di questo sito), Libri Verdi, Libri bianchi, Piani di azione, Comunicazioni, base giuridica e Piani di lavoro annuali dei vari Programmi di spesa servono appunto a capire quali sono i confini del *mainstream* delle politiche pubbliche europee, settore per settore.

E qualora vi fossero dei dubbi, il ponderoso "*Info Package*" allegato a ogni *call for proposals*, assolutamente da esaminare con grande attenzione, aiuta a delimitare il campo di azione ragionevole e consigliato della proposta progettuale. Aggiungerei anche che, in sede di formulazione delle proposte progettuali, è sempre utile finanche rivedere il Titolo del Trattato sul Funzionamento dell'UE, entrato in vigore il 1 dicembre 2009, che tratta lo specifico settore di interesse per il progetto.

La pratica dell'europrogettazione, quindi, dovrebbe essere anzitutto un esercizio di umiltà. Come magistralmente evidenziato da **Massimo Rossi**, «*progettare dovrebbe essere, in primo luogo, un esercizio di modestia, o meglio, di mitezza*» (Rossi, 2004, p. 46).

Bibliografia

BONETTI A. (2013), *Guida all'europrogettazione*, Centro Studi POLITEIA, Avigliano (PZ)

BONETTI A. (2014), *Financing Social innovation: the Programme for Employment and Social Innovation*, disponibile sulla sezione Open Library di questo sito

COMMISSIONE EUROPEA – OCSE (2013), *Policy Brief on Social Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe*, disponibile su:
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7342>

FOSTER W.L., KIM P., CHRISTIANSEN B. (2009), *“Ten Nonprofit Funding Models.”* *Stanford Social Innovation Review*, Spring

HINNA A. (2005), *Strategia e gestione strategica delle aziende non profit*, in HINNA A. (a cura di), *Gestire e organizzare nel terzo settore*, CarocciFaber, Roma

MENDELL M. (2010), *Improving social inclusion at the local level through the social economy: designing and enabling policy framework*, OECD, CFE/LEED 13/2010

MENDELL M., NOGALES R. (2009), *“Social enterprises in OECD Member Countries: what are the financial streams”?*, in NOYA A. (eds.), *The changing boundaries of social enterprises*, OECD, Paris

MOORE H.M. (1995), *Creating public value. Strategic management in government*, Harvard UP, Harvard Cambridge, MA

MOORE H.M. (2000), *Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit and governmental organizations*, in “Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, vol. 29, n.1

ROSSI M. (2004), *I progetti di sviluppo. Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, F. Angeli, Milano