

Approccio strategico ai fondi europei. La matrice di finanziabilità delle organizzazioni

Category: Stay inspired (sharing ideas)
written by Antonio Bonetti | July 30, 2015



*“una vita da mediano
con dei compiti precisi
a coprire certe zone
a giocare generosi”*

*Ligabue, “Una vita da mediano”
 (“Miss Mondo”, 1999, Traccia # 6)*

Approccio strategico ai fondi europei

Nella fase attuale, alla luce dei rigidi vincoli di finanzia pubblica imposti dall'UE e dalla necessità di perseguire una costante azione di contenimento del debito pubblico italiano, i fondi europei costituiscono per tutti gli operatori una fonte di finanzia aggiuntiva quanto mai preziosa.

Per tutti gli operatori italiani (pubblici e privati), tuttavia, continuano a registrarsi criticità:

- nell'accesso alle sovvenzioni dell'UE. Questo è dovuto soprattutto al fatto che, sovente, alcuni operatori faticano a raccogliere le informazioni con congruo anticipo rispetto alla emanazione degli avvisi di finanziamento, in quanto ancora oggi non sono sufficientemente chiare le differenze di obiettivi e strumenti dei vari Programmi/fondi dell'UE, anche quelli gestiti a livello regionale. Nel caso dei finanziamenti "diretti" di Programmi quali Horizon 2020, LIFE e COSME, inoltre, si aggiungono fattori quali la complessità ormai raggiunta da tali Programmi e l'estremo livello di concorrenza nell'accesso a finanziamenti potenzialmente disponibili per gli operatori di tutti gli Stati Membri,
- nella corretta finalizzazione dei progetti sugli strumenti di finanziamento più adatti.

Per questo motivo, consiglio sempre, alle organizzazioni – siano pubbliche o private – che mi chiedono dei suggerimenti, di evitare di "tuffarsi" su tutti gli strumenti di finanzia agevolata e di preparare in fretta e furia una proposta progettuale in quanto "è uscito il bando".

Personalmente consiglio sempre di far precedere alla fase di ricerca (ricerca oculata) di avvisi di finanziamento e 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

essere soddisfatti con i fondi europei in modo pertinente, 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.

Come già evidenziato in diversi posts in questo blog – segnatamente quello del [15 luglio 2014](#) e quello del [10 giugno scorso](#) – tutte le organizzazioni, infatti, dovrebbero evitare di “inseguire i bandi” e dotarsi di un approccio strategico alle migliori opportunità di finanziamento dell'UE. Questo è particolarmente rilevante nel caso dei finanziamenti “diretti” dell'UE, per i quali la gestione dei finanziamenti è diretta responsabilità di Direzioni e Servizi della Commissione e agenzie delegate (*in primis* le agenzie esecutive).

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

- la **mappatura dei fondi europei** (si veda il post del 30 giugno e la Guida – Guida N. 1/2015 – disponibile nella [sezione Open Library/Guides](#) del sito),
- la **matrice di finanziabilità** delle organizzazioni (presentata per sommi capi nel paragrafo finale).

Alla luce di queste considerazioni, le organizzazioni come potrebbero valorizzare il contributo degli esperti di finanziamenti europei?

La richiesta di servizi al consulente esterno

Coerentemente con queste premesse, a mio modesto avviso, i principali servizi che le organizzazioni dovrebbero richiedere ai consulenti esterni per trarne dei vantaggi di medio-lungo termine sono:

- analisi della “identità” della organizzazione [1],
- analisi del gruppo target della organizzazione,
- elaborazione della **matrice di finanziabilità** (si veda il paragrafo finale),
- analisi interna delle competenze e del *track record*,
- verifica della coerenza dei possibili canali di finanziamento europei con il ciclo di finanziamento generale della organizzazione,
- verifica della coerenza dei possibili canali di finanziamento europei con “identità” generale, missione e *track record* della organizzazione,
- selezione di tre/quattro strumenti di finanziamento dell’UE (a gestione diretta e/o a gestione concorrente) maggiormente pertinenti,
- individuazione puntuale degli enti gestori di questi strumenti di finanziamento,
- individuazione e selezione di portali web e *newsletter* che facilitano il monitoraggio degli avvisi e la migliore comprensione degli obiettivi “di *policy*” degli avvisi (portali web e *newsletter* riconducibili agli enti gestori, o anche agli stessi strumenti di finanziamento),
- individuazione di un possibile “cronogramma” di emanazione degli avvisi di finanziamento relativi agli strumenti selezionati (cronogramma da aggiornare ogni 3/4 mesi),
- prima formulazione di massima di alcune proposte progettuali coerenti tanto con la “identità” della organizzazione quanto con gli obiettivi “di *policy*” degli strumenti di finanziamento selezionati [2],
- supporto nella compilazione di alcuni documenti amministrativi che, in genere, vengono sempre richiesti in sede di presentazione del dossier di candidatura,
- supporto per la ricerca partners su scala europea,
- supporto per la elaborazione (o il perfezionamento) di una trasparente ed efficace azione di *advocay/lobbying*,
- analisi degli avvisi di finanziamento che, considerando

vari aspetti, anche legati a una prudente verifica del potenziale rapporto benefici/costi, potrebbero risultare ragionevolmente accessibili e vantaggiosi per l'organizzazione,

- supporto nella formulazione delle proposte progettuali e dell'intero dossier di candidatura.



Antonio Bonetti – Una vita da “mediano”, umile e laborioso

Personalmente, ritengo che questi siano i servizi che io debba sempre erogare alle organizzazioni che seguo per fornire realmente un valore aggiunto.

La matrice di finanziabilità delle

organizzazioni

La **matrice di finanziabilità** è un utile strumento per avviare una razionale prospezione delle possibili fonti di finanziamento.

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.

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 e, 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).

Tale matrice, se si vuole davvero impostare un approccio

strategico ai fondi dell'UE, non va costruita solamente elencando alcuni criteri di ammissibilità dei progetti, previsti dagli avvisi di finanziamento, che riguardano l'organizzazione proponente, ma va elaborata sulla base di una analisi strategica della stessa organizzazione i cui *building blocks* sono:

- l'analisi degli *stakeholders* (in primo luogo i destinatari dei servizi),
- l'analisi della "identità" dell'organizzazione (analisi della visione, della missione e degli obiettivi di missione),
- l'analisi di alcune caratteristiche costitutive, sovente indicate come elementi di ammissibilità formale negli avvisi pubblici di finanziamento, segnatamente: (i) la natura giuridica dell'ente proponente, (ii) la sua localizzazione geografica.

Queste analisi consentono di definire alcuni parametri cruciali per la razionale ricerca di finanziamenti agevolati, in genere indicati come "elementi di finanziabilità":

- **Destinatari** (gruppo target),
- **Settore di attività** (ambito di intervento),
- **Azioni chiave**,
- **Assets e fattori produttivi specifici** (possesso di un particolare immobile, quale un vecchio fienile da adibire a centro multimediale e di formazione, oppure diritti di proprietà intellettuale relativi a specifici software...),
- **Forma giuridica dell'organizzazione**,
- **Localizzazione**.

La matrice relativa a una organizzazione, elaborata sulla base degli "elementi di finanziabilità" di cui sopra, consente di:

- approfondire meglio identità della organizzazione ed esigenze del suo gruppo target 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,
- valutare la compatibilità per una data organizzazione fra Programmi/fondi "a gestione diretta" e fondi "a gestione concorrente" [3] ,
- elaborare con congruo anticipo quei documenti "amministrativi" che, generalmente, si ripetono costantemente sia nel caso di *calls* inerenti Programmi "tematici" a gestione diretta, sia nel caso di avvisi di finanziamento a valere dei fondi "a gestione concorrente".

[1] Identità è un termine davvero ben calibrato per indicare quelli che si possono considerare i *drivers* della strategia di medio-lungo termine e dell'operatività quotidiana di una organizzazione che ho ripreso dal recente volume, dal titolo "*Professione fundraiser*", dell'esperta di fundraising [Elena Zanella](#). 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 porta a definire:

- la visione di una organizzazione,
- la missione (nel caso degli enti non profit si parla sovente di "*statement buona causa*"),

- gli obiettivi strategici (obiettivi di missione).

[2] Una costante attenzione agli obiettivi di *policy* che sottendono ai vari strumenti di finanziamento, si ribadisce una volta di più in questo blog è fondamentale. Si fa riferimento di nuovo, infatti, al concetto di “*mainstreaming*” dei progetti. Obiettivi e azioni dei progetti devono essere coerenti con il flusso principale (*main stream*) delle politiche europee (oltre che, naturalmente, con missione e obiettivi di missione delle organizzazioni). Il fondamento logico di questo vincolo, sovente trascurato in Italia, risiede nel fatto che la Commissione – organo esecutivo dell’UE – con gli avvisi di finanziamento inerenti i fondi “diretti” richiede a tutte le organizzazioni europee un sostegno operativo e, se possibile, innovativo nella concreta implementazione di politiche europee già delineate nella fase “politica” e in quella legislativa. Per questo motivo il sottoscritto è sempre molto attento all’evoluzione del dibattito sulle politiche dell’UE e al processo legislativo europeo e cerca di sensibilizzare le organizzazioni seguite (finanche piccole associazioni o microimprese attive nel comparto dell’artigianato) sull’importanza di questo aspetto.

[3] I fondi “a gestione concorrente” dell’UE, di massima, corrispondono ai Fondi Strutturali e di Investimento Europeo (Fondi SIE), la cui gestione è delegata dall’UE a Ministeri dei Governi centrali e Regioni di tutti gli Stati Membri.