



# La “matrice di finanziabilità” delle organizzazioni non profit

*Antonio Bonetti*

**F4R Lab**  
[www.bonetti4reforms.com](http://www.bonetti4reforms.com)

Nota 5/2016 - Aprile 2016

## 2. Obiettivi e Limiti della Nota

I lettori potranno:

1. Capire meglio come le Organizzazioni Non Profit (ONP) possono combinare strategie di fundraising da privati e strategie di accesso ai fondi dell'UE nell'ambito di un modello generale di *funding* sostenibile.
2. Impostare un approccio strategico alla raccolta fondi, da privati e da fonti pubbliche, dotandosi come strumento operativo della c.d. “**matrice di finanziabilità**”.

I principali limiti della Nota concernono i seguenti aspetti:

1. Non è possibile tenere conto dell'estrema varietà interna al terzo settore di Organizzazioni Non Profit e non vi sono riferimenti alla legge delega di riforma del Terzo Settore, la cui approvazione definitiva è attesa alla Camera nel mese di maggio.
2. Non si parla di strumenti di finanziamento innovativi riconducibili alla finanza etica e alla c.d. finanza inclusiva, alimentata dai “capitalisti pazienti”.

**N.B. La Nota è stata chiusa il  
20 aprile 2016, rivedendo una Nota  
già elaborata nel giugno 2015**

Antonio Bonetti

### 3. Percorso logico della Nota

#### **Parte I**

Analisi strategica e modelli di *funding* innovativi delle  
Organizzazioni Non profit (ONP)

#### **Parte II**

Approccio strategico ai fondi europei e matrice di finanziabilità

#### **Allegati**

- I Mappatura dei fondi europei
- II Approccio strategico ai fondi europei
- III Riferimenti bibliografici

## 4. Modelli di *funding* delle Organizzazioni Non Profit (I)

Considerazioni da cui muove la Nota (I):

In Italia le **Organizzazioni Non Profit (ONP)** hanno maturato, sin dalla fine degli anni Novanta, ampia consapevolezza della necessità di perfezionare le strategie di raccolta fondi da privati. Negli anni recenti, in misura crescente, diverse ONP hanno saputo formulare efficaci strategie di fundraising.

Lo stesso ancora non è accaduto per le strategie di accesso ai fondi dell'UE.

E' ormai tempo che gli enti non profit italiani avviino un percorso di ulteriore crescita cognitiva e di sperimentazione per migliorare i loro modelli di *funding*, rafforzando in particolare la capacità di valorizzare adeguatamente le risorse finanziarie dell'UE.

## 5. Modelli di *funding* delle Organizzazioni Non Profit (II)

### Considerazioni da cui muove la Nota (II):

La questione del finanziamento delle organizzazioni del terzo settore ormai va oltre il fundraising da privati ed investe anche (i) l'accesso ai finanziamenti pubblici, (ii) l'accesso ai finanziamenti delle **grandi fondazioni dei 'nuovi filantropi' 2.0** (si pensi all'importanza e alle enormi potenzialità che può avere l'intervento in Paesi arretrati della ricchissima Fondazione Bill e Melinda Gates, o all'impatto sul dibattito sull'imprenditorialità sociale della Skoll Foundation o di Acumen), (iii) **microcredito** e **obbligazioni "sociali"**, (iv) **fondi di *philanthropy venture capital*** per creare strumenti di finanziamento delle organizzazioni del terzo settore assimilabili al capitale di rischio delle imprese commerciali; (v) strumenti di finanza strutturata, quali i **Social Impact Bonds (SIBs)**, che interessano in primo luogo il vasto tema della riforma dei sistemi di welfare, ma anche le ONP, in quanto finanziano soprattutto progetti nel settore dei servizi di cura alla persona e alla comunità.

## 6. Modelli di *funding* delle ONP: alcuni limiti generali delle analisi

### Limiti generali delle analisi in Italia:

In relazione alle ONP, le analisi finanziarie trascurano alcuni aspetti rilevanti:

❑ il ciclo di finanziamento delle organizzazioni cambia nel corso del loro ciclo di vita. Tutte le analisi sulle imprese commerciali ne tengono conto.

Quelle sulle ONP no;

❑ le strategie di fundraising dai privati rischiano di distorcere in parte la *mission*, perché inducono a focalizzare l'attenzione più sui donatori che non sui destinatari;

❑ l'accesso alle sovvenzioni pubbliche (europee, nazionali e regionali) vincola maggiormente le ONP a “tenere fede” a missione e problemi/bisogni dei destinatari.

## 7. Modelli di *funding* e ‘ciclo di vita’ delle ONP: limiti generali

*Il ‘ciclo di vita’ delle organizzazioni conta:*

Tutte le organizzazioni hanno un ciclo di vita.

In generale, per le imprese commerciali si ragiona su:

- Start up*,
- Consolidamento,
- Piena affermazione sul mercato e quotazione in Borsa.

Gli esperti di finanza associano, a ciascuna fase, alcuni specifici strumenti di finanziamento.

Le analisi sulle ONP, in genere, assumono come “soggetto” di riferimento una generica ONP già strutturata.

I diversi problemi che le ONP possono incontrare nelle diverse fasi del ‘ciclo di vita’ non sono di solito esaminati (o considerati affatto).

## 8. Modelli di *funding* delle ONP: altri limiti delle analisi

Le ONP italiane si caratterizzano per una grande varietà in termini di figure giuridiche, di dimensioni operative e di strategie di fundraising. Di questa varietà si deve tener conto:

1. è sufficiente ricordare quante implicazioni fiscali comporta la distinzione fra associazioni riconosciute e non riconosciute. In generale, tutte le ONP per affiancare alle attività di fundraising anche attività commerciali – entro i limiti stabiliti dalla normativa - e per accedere ai fondi pubblici dovrebbero almeno dotarsi della Partita IVA (anche le associazioni non riconosciute).
2. Le analisi sui “modelli di *funding*” delle ONP, in genere, trascurano l'importanza del loro *track record* (in termini di attività svolte e dell'efficacia delle campagne pregresse di fundraising). Anche se in genere non viene detto, per l'accesso ai fondi dell'UE “a gestione diretta” il *track record* dell'organizzazione conta moltissimo (non a caso, si cerca sempre di indicare come ‘*lead partner*’ dei consorzi proponenti un soggetto “credibile”).



## 9. Modelli di *funding* delle ONP: le assunzioni di questa Nota

### *Assunzioni:*

Si ragiona su una ONP strutturata. Questa ONP, sia essa associazione riconosciuta o non riconosciuta:

- ✓ Ha esperito tutte le pratiche amministrative in modo ineccepibile e, svolgendo anche attività commerciali, è dotata di Partita IVA ed è iscritta al Registro Economico delle Attività (REA) delle Camere di Commercio.
- ✓ Ha alle spalle una decina di anni di attività ed ha già attuato diversi progetti (sia piccoli progetti di ricerca-azione, sia piccoli progetti di sviluppo socio-economico).
- ✓ Ha una strategia consolidata di fundraising da privati.
- ✓ Ha dei peculiari problemi di accesso al credito (problemi particolarmente marcati nel caso delle ONP, non avendo queste un “capitale di rischio” ed avendo un particolare sistema di *governance*, non legato alla “proprietà” di quote associative).
- ✓ Ha intenzione di diversificare profondamente le sue fonti di entrata, puntando ad accedere sia ai fondi “diretti” dell’UE, sia ai Fondi SIE (Fondi Strutturali e di Investimento Europeo), la cui gestione è delegata a Governi centrali e Regioni.

## 10. Modelli di *funding* delle ONP: le questioni di fondo

Date queste assunzioni, due semplici domande su cui riflettere, quindi, sono:

1. gli enti non profit italiani possono sviluppare strategie di *funding* più articolate in cui, muovendo dalle lezioni dell'esperienza della raccolta fondi da privati, inseriscono anche efficaci strategie di accesso ai fondi europei?
2. come si può fare?

Sulle risposte a queste due domande, la Nota propone una riflessione su come integrare meglio il fundraising da operatori privati (fundraising per cause sociali che, semplificando molto, mutua approcci e tecniche soprattutto dal marketing) e il fundraising da donatori istituzionali, che si fonda soprattutto sull'accesso a dei finanziamenti pubblici attraverso la formulazione di proposte progettuali congruenti da un lato con fini istituzionali e missione delle organizzazioni e dall'altro con linee di finanziamento e richieste (criteri di selezione/merito) dei donatori istituzionali.

## 11. Modelli di *funding* delle ONP: combinare fundraising e accesso ai fondi dell'UE è ormai ineludibile (I)

*La risposta alla prima domanda “sì può fare?” è sì.*

**Fundraising da donatori privati e fundraising da donatori istituzionali** (accesso ai finanziamenti pubblici) non sono “gemelli diversi”, ma sono strumenti complementari al servizio della cittadinanza attiva e solidale. Approcci metodologici e tecniche usate possono essere in parte diverse, ma questi due strumenti di finanziamento per una organizzazione del terzo settore sono assolutamente complementari, in primo luogo per un motivo semplicissimo: tutti gli strumenti di finanziamento pubblici (*in primis* i fondi “a gestione diretta” dell'UE) richiedono il cofinanziamento da parte dei beneficiari dei progetti. In questa luce, appare evidente che qualsiasi tentativo di accedere ai finanziamenti pubblici si rivelerebbe vano senza poter contare sulla base di appoggio (sponda finanziaria di cofinanziamento dei progetti) delle attività di fundraising ordinarie.

*Per di più, combinare strategie di fundraising da privati e strategie di accesso ai fondi dell'UE, consentirebbe di porre un freno al rischio principale del fundraising, ossia che l'attività generale della ONP tenda più a concentrarsi sul donatore che non sul destinatario dei servizi.*

## 12. Modelli di *funding* delle ONP: combinare fundraising e accesso ai fondi dell'UE è ormai ineludibile (II)

Su fundraising da privati e fundraising istituzionale quali strumenti complementari, si può aggiungere che vale, *mutatis mutandis*, la distinzione classica fra **fundraising “ordinario”** e **fundraising “straordinario”** (“raccolta di capitali”) per progetti di emergenza e/o l’edificazione e riqualificazione di strutture (v. Melandri V., 2012, *Manuale di Fundraising*, Ed. Maggioli). *L’accesso ai fondi dell’UE andrebbe considerato dalle ONP una sorta di fundraising “straordinario” per finanziare progetti specifici.*

Il fundraising istituzionale, quindi, non è sostitutivo di quello già sviluppato da anni da molte ONP italiane, ma complementare. Le ONP devono:

- continuare a considerare il fundraising “ordinario” il loro principale canale di raccolta fondi,
- valorizzare adeguatamente i fondi dell’UE e cominciare anche a considerare l’importanza degli strumenti di “finanza sociale” (“finanza inclusiva”).

### 13. Modelli di *funding* delle ONP: come combinare fundraising da privati e fundraising istituzionale?

La risposta inerente la questione “come si può fare?” (v. slide 10) è più complessa, ma certamente alcuni passi ineludibili sono i seguenti:

- ❑ Valutare e, se opportuno, rivedere il modello di pianificazione strategica dell'ente.
- ❑ Ampliare il ciclo di fundraising.
- ❑ Dotarsi di un approccio strategico ai fondi europei, in cui le attività di fundraising “ordinario” siano considerate, come già accennato, funzionali al cofinanziamento dei progetti europei (si veda la slide che segue).

## 14. Approccio strategico ai fondi europei e matrice di finanziabilità delle ONP

*L'approccio strategico ai fondi dell'UE si fonda su:*

1. **la mappatura dei fondi europei**, sia di quelli a gestione diretta, sia di quelli “a gestione concorrente” (si veda la Guida disponibile nella sezione *Open Library/Guides* del sito [www.bonetti4reforms.com](http://www.bonetti4reforms.com)).

Fra i vari possibili criteri sulla cui base si possono “mappare” i fondi dell'UE (riportati nell'Allegato I), due sembrano particolarmente importanti:

- ❑ il settore di attività (ambito di *policy*) in cui agiscono le ONP, almeno per quel che concerne la loro attività principale,
- ❑ il gruppo target della ONP e dello specifico strumento di finanziamento dell'UE.

2. **La matrice di finanziabilità delle organizzazioni.** Tale matrice è lo strumento operativo che consente di stabilire un legame fondato e ragionevole fra le fonti di finanziamento dell'UE, da un lato, e gli elementi cardine della “identità”, del “profilo strategico” e del “modello di business” di una organizzazione, sulla base degli “elementi di finanziabilità” riportati lungo le righe.

## 15. Valore aggiunto della matrice di finanziabilità

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.

Tale strumento, 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).

## 16. Il percorso analitico per formulare la matrice di finanziabilità delle organizzazioni

### Roadmap per formulare la MFO

Analisi strategica

Analisi operativa

Analisi finanziaria

Analisi dei vincoli interni

### Risultato di ogni fase

“Profilo strategico” delle organizzazioni

Modello di business delle organizzazioni

Valutazione sulla capacità finanziaria delle organizzazioni

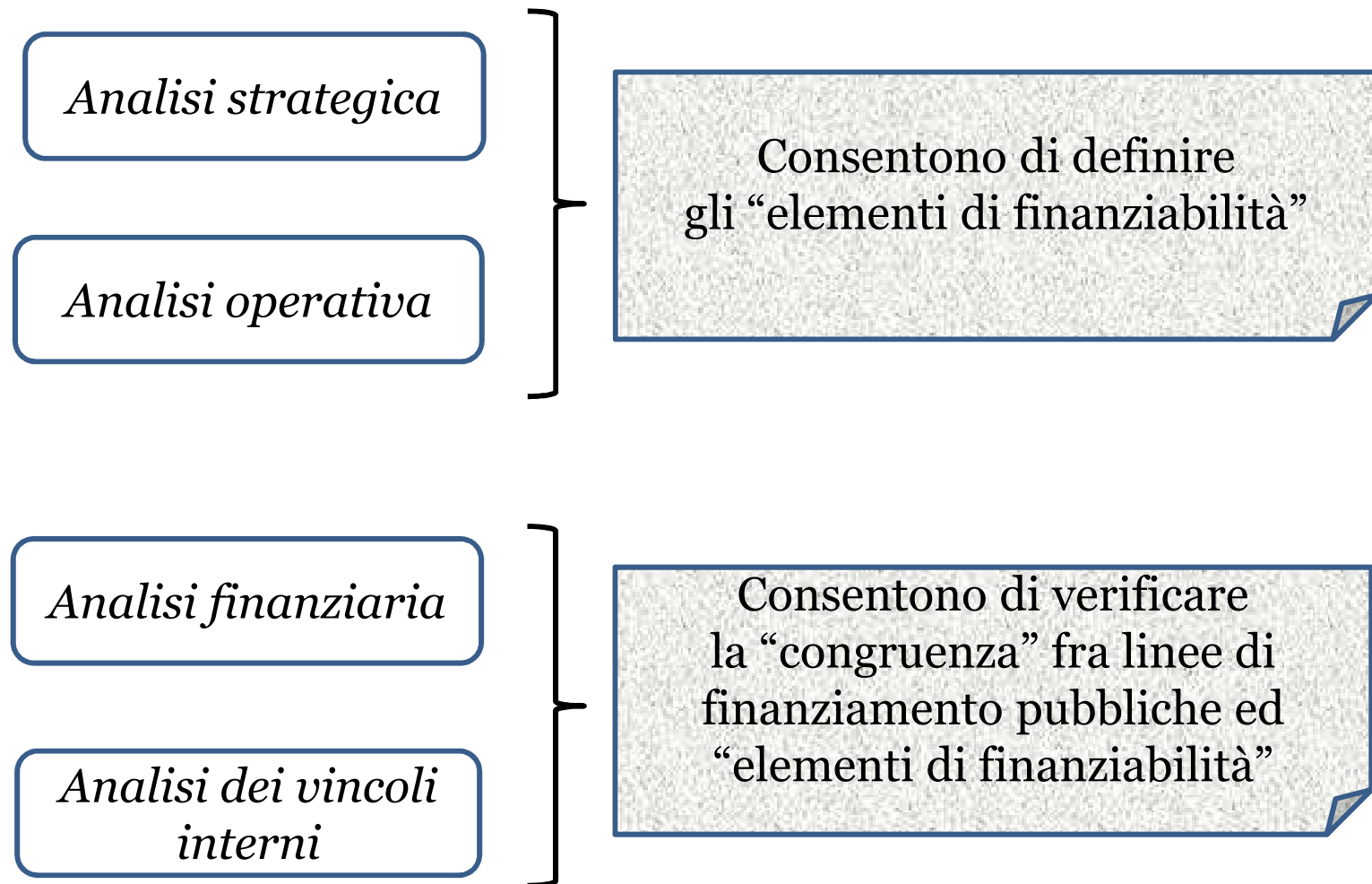
Decisione sulla “partecipazione” o meno agli avvisi pubblici di finanziamento

*N.B. Per una completa presentazione della roadmap per definire la matrice di finanziabilità si veda la Nota 4/2016 “Approccio strategico ai fondi europei. Il percorso analitico per formulare la ‘matrice di finanziabilità’ delle organizzazioni” disponibile sulla area Open Library del blog.*

Antonio Bonetti



## 17. La funzione delle quattro fasi per formulare la matrice di finanziabilità delle organizzazioni



*N.B. Questa Nota riprende dalla Nota 4/2016 “Approccio strategico ai fondi europei. Il percorso analitico per formulare la ‘matrice di finanziabilità’ delle organizzazioni” soltanto l’analisi strategica e l’analisi operativa, qui presentate in termini sintetici.*

## 18. Analisi strategica delle ONP

Una strategia di fundraising efficace si fonda su un modello di analisi e pianificazione strategica di una ONP ben fondato, ancor prima che su una chiara e motivante “dichiarazione buona causa”.

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).

N.B. Appare preferibile 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).

## 19. Critiche alla pianificazione strategica tradizionale e “profilo strategico” delle ONP (II)

In generale, preme evidenziare che:

1. non sembra utile più di tanto la classica distinzione fra analisi “interna” ed “esterna” di una organizzazione, ma sempre di più appare particolarmente esplicitiva la distinzione fra:

❑ Analisi dell’ambiente esterno,

❑ Analisi dell’identità di una organizzazione (si vedano le slides 20-23).

2. Per una ONP è più importante che non per altre organizzazioni l’analisi degli *stakeholders* (si vedano le riflessioni di Melandri sulla “cerchia dei costituenti” nel suo *“Manuale sul Fundraising”* del 2012).

Gruppo target, *Stakeholders* (indicati anche come portatori di interessi o come costituenti), Identità e Risorse interne si possono considerare gli elementi costitutivi del “**profilo strategico**” di ciascuna organizzazione. Per i motivi esposti nella slide precedente si preferisce parlare di “profilo strategico” e non di strategia.

## 20. Elementi costitutivi del “profilo strategico” di una organizzazione



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

## 21. Analisi degli *stakeholders* di una ONP

### ANALISI DEI DESTINATARI E DELLA *COSTITUENCY* DI UNA ONP

- Destinatari finali degli interventi
- Individui disposti a pagare/donare affinché i destinatari possano continuare a beneficiare dei servizi forniti da una data ONP
- Altri individui disposti a donare (donatori individuali)
- Comunità di riferimento (*constituency*) composta dai destinatari, dagli individui disposti a donare/pagare, dai volontari e dalla stessa comunità locale.

N.B. La *constituency* è molto importante per il fatto che costituisce il primo bacino di potenziali “*prospects*”, ma anche per il fatto che i suoi componenti sono i giudici più severi dell’operato di una ONP.

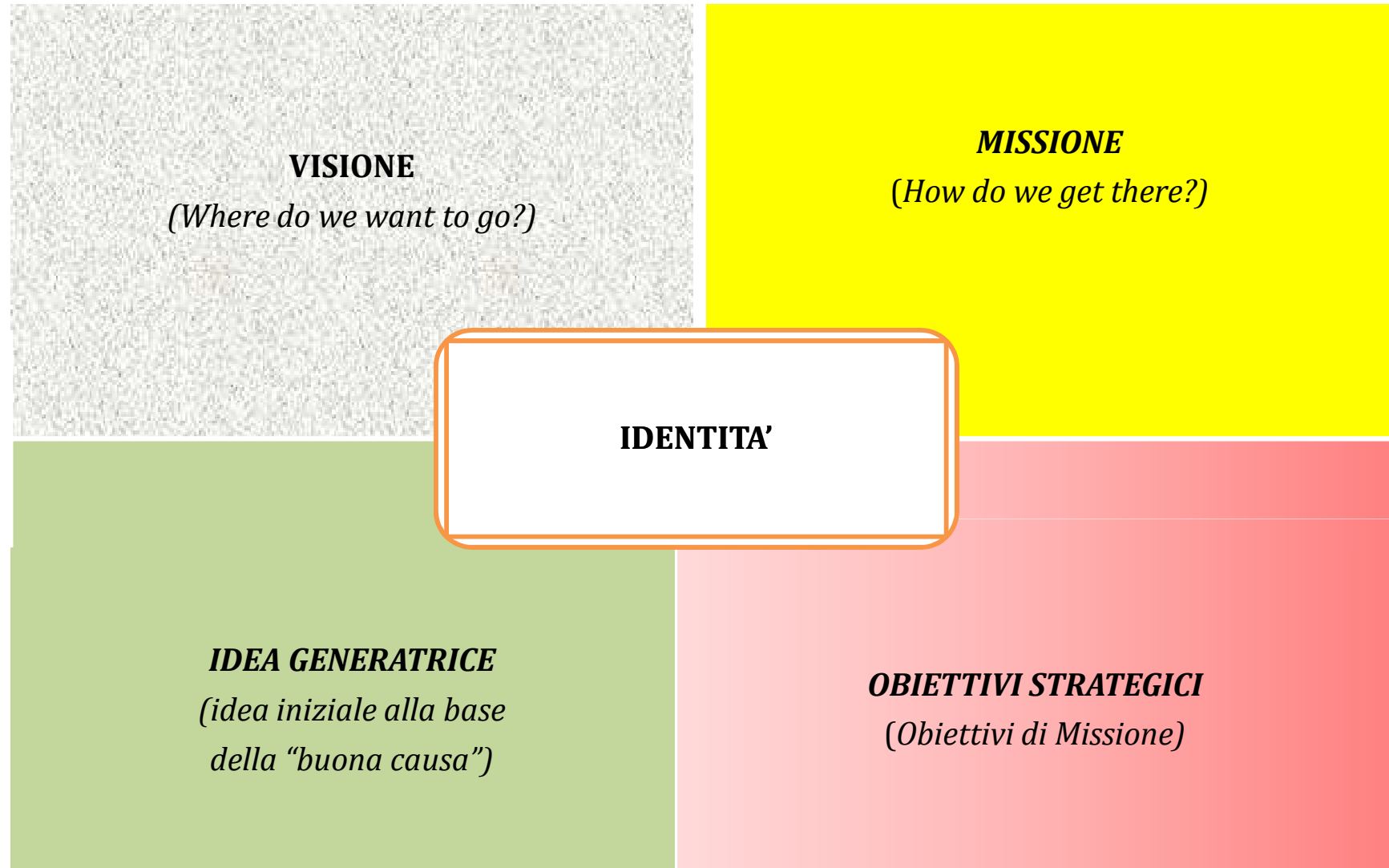
### ANALISI DI ALTRI POTENZIALI DONATORI

Imprese e fondazioni private disposte a sostenere la “buona causa” e le attività della ONP.

Potenziali erogatori di fondi pubblici (UE, Ministeri, Regioni, EL.LL.)

N.B. Per una più ampia trattazione dell’a c.d. “cerchia dei costituenti” si veda: **Melandri V.**, Manuale di fundraising, Ed. Maggioli, 2012

## 22. Analisi della “identità” di una ONP



## 23. Formulazione della visione e della missione (I)

La **visione** di una organizzazione risponde alla domanda “*dove vogliamo arrivare*”?, identificandola come approdo ad una situazione futura desiderata.

Nel caso delle ONP si indica un mondo ideale (“sogno”) in cui un dato problema non sussiste più.

La formulazione della visione di una ONP dovrebbe essere:

- Sintetica,
- Capace di generare emozioni,
- Capace di motivare all'azione (*conditio sine qua non* per stimolare i potenziali “costituenti” a donare, se possibile sia tempo sia denaro).

La **missione** risponde alla seconda “*come ci arriviamo (in quel mondo ideale in cui i problemi affrontati non sussistono più)*”? Indica quale ruolo assegniamo alla ONP (quali attività si realizzeranno) in relazione alla volontà di raggiungere quel mondo ideale descritto nella visione.

## 24. Formulazione della visione e della missione (II)

La **dichiarazione di missione**, come ben chiarito nel suo Manuale da Melandri, “spiega *perché* l’organizzazione non profit esiste e non *che cosa fa* ... e perché vale la pena continuare ad esistere ed operare” (Melandri V., Manuale di fundraising, Ed. Maggioli, 2012, p. 116).

Secondo Melandri (p. 117) si possono individuare quattro fasi di dichiarazione di missione:

1. Definire il valore principale in cui crede l’organizzazione non profit.
2. Descrivere le condizioni che impediscono a questo valore di affermarsi.
3. Spiegare brevemente che cosa occorre fare per risolvere il problema.
4. Dichiarare che l’organizzazione fa molto per risolvere il problema ed è in grado di intraprendere la soluzione proposta.

N.B. In sede di definizione della “identità” di una ONP, *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).



## 25. Il modello di business come “cruscotto operativo” di ogni organizzazione (I)

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.

## 26. Il modello di business come “cruscotto operativo” di ogni organizzazione (II)

Il modello di business, in sostanza, una volta definito il “profilo strategico” dell’organizzazione, costituisce il vero “cruscotto operativo” (“*dashboard*”) della gestione quotidiana di una organizzazione.

Il modello di business costituisce il ponte di passaggio fra:

- ❑ “profilo strategico” e *business plan* di una impresa commerciale,
- ❑ “profilo strategico” e modello di *funding* di organizzazioni non profit ed enti pubblici;
- ❑ piano di azione (derivante dal “profilo strategico” ) e matrice di finanziabilità di una qualsiasi organizzazione.

Nella letteratura sono stati definiti vari modelli di business. Qui si propone come particolarmente utile il modello di business canvas, che mutua diverse intuizioni del c.d. ‘*Abell’s framework*’ (Abell 1980, 1994) ed è molto flessibile e adattabile a diverse forme organizzative.

## 27. Il modello di Abell

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).

## 28. Analisi dei modelli di business

I modelli di business, in sostanza, ci consentono di combinare le analisi riferite a:

- ❑ gli *stakeholders* e il gruppo target,
- ❑ “identità” di un’organizzazione,
- ❑ struttura (struttura intesa come risorse materiali e immateriali interne e modello organizzativo).

In altri termini ci consentono di capire come dovremmo conciliare la missione e la capacità interna di “fare” delle ONP (*core competencies*) e richieste che ci vengono dai destinatari (gruppo target), dalla *constituency* e dai donatori (potenziali e già fidelizzati).

Le analisi sui modelli di business sono più orientate a una attenta analisi “interna” che non alle varie analisi dell’ambiente esterno (analisi del settore, analisi dei *competitors* e analisi dei *key trends*). In particolare, tendono a focalizzarsi su competenze chiave di una organizzazione, “*value proposition*” e “*unique selling point*” (capacità di fare la differenza rispetto ai *competitors* per i destinatari).

## 29. Il modello di business “canvas”

Questo modello di business si può considerare, ormai, il più diffuso a livello internazionale.

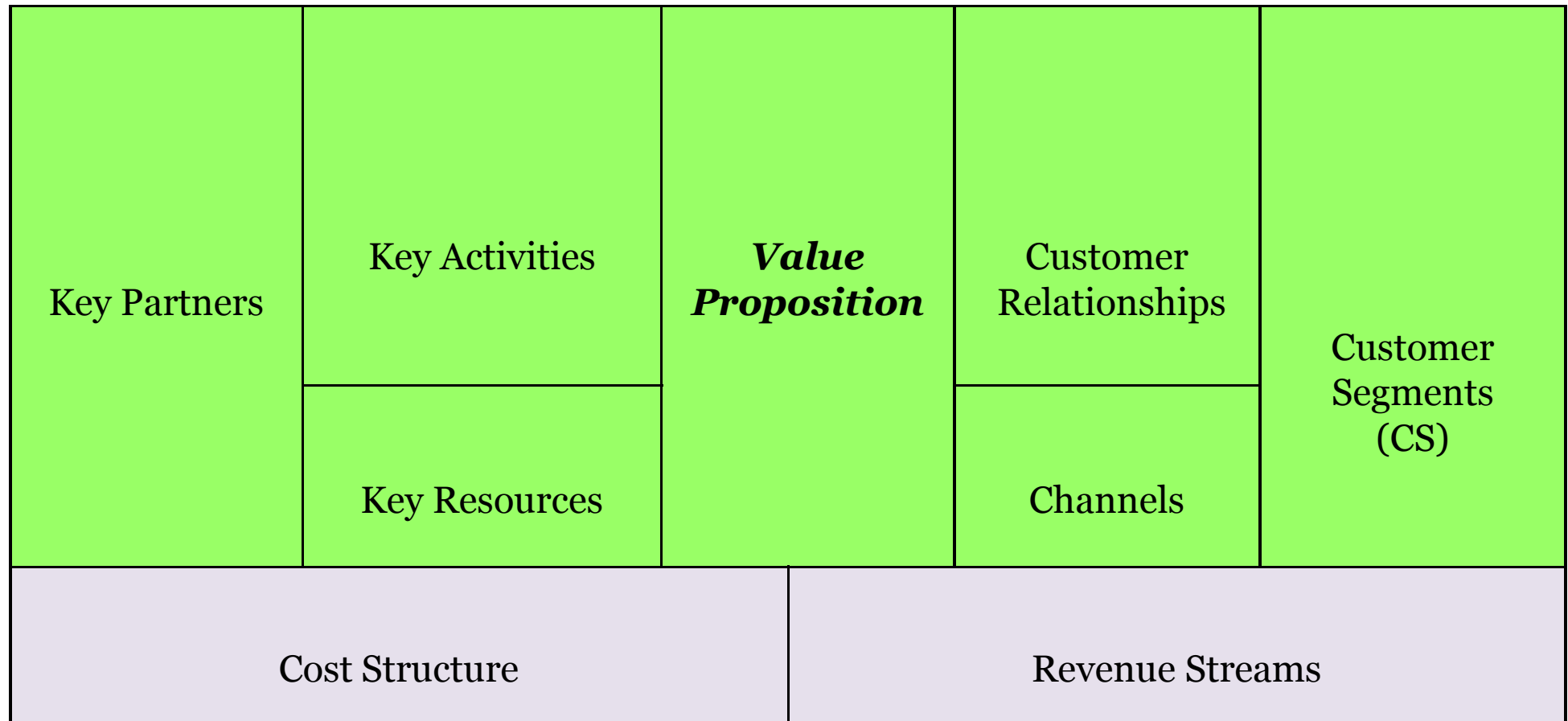
Il **business model “canvas”**, perfezionato soprattutto da Osterwalder e dai suoi collaboratori (2010), individua quattro “macro aree” e nove “*building blocks*” sulla cui base definire il modello di business:

- ❑ **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).

Questo modello, *mutatis mutandis*, consente di formulare:

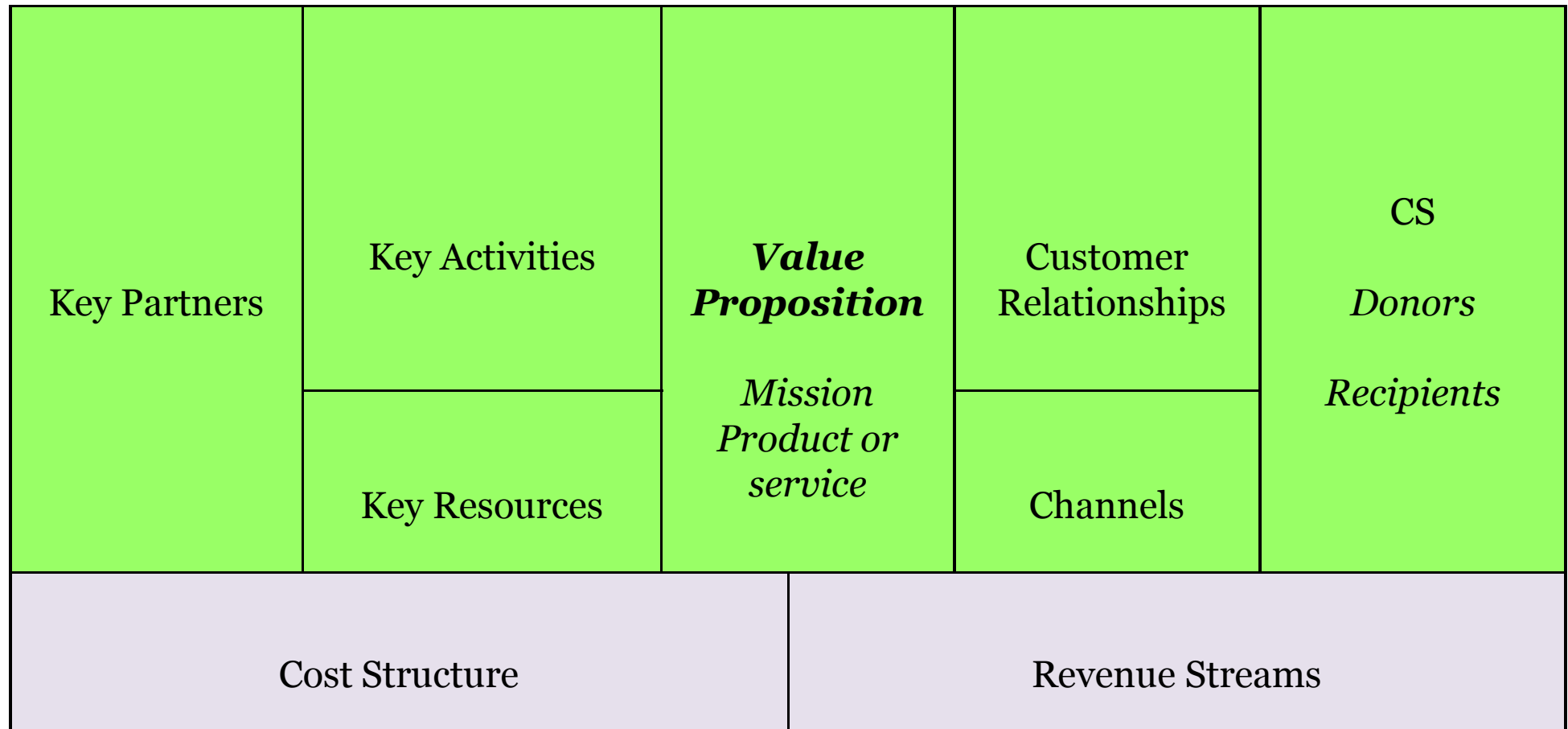
- ❖ la strategia generale di una organizzazione (*for profit* o *non profit*),
- ❖ la strategia di fundraising di una ONP,
- ❖ un progetto/piano di sviluppo locale,
- ❖ un piano di marketing territoriale.

## 30. La struttura del *business model* “*canvas*”



Si veda il portale [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

### 31. Il *business model “canvas”* di una ONP



Osterwalder A., Pigneur Y., *Business model generation*, 2010, p. 264

## 32. 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” delle ONP) 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* ’.



## 33. 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.*

## 34. Profilo strategico e modello di business “canvas” come fondamenta della MFO

**Profilo strategico di una ONP**  
(Identità)  
(Risorse chiave interne)  
(*Stakeholders*)  
(Destinatari)



***Building blocks (9)***  
**del modello “canvas”**

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

## **35. *Building blocks* della matrice di finanziabilità**

### **ELEMENTI DI FINANZIABILITA'**

Destinatari degli interventi

Settore di attività principale

Azioni chiave

Risorse chiave (*assets* e tecnologie chiave utilizzate)

Forma giuridica

Localizzazione (sede)

## 36. La struttura della matrice di finanziabilità

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

## 37. La struttura della matrice di finanziabilità per le ONP

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

## **38. Alcune precisazioni sulla matrice di finanziabilità (I)**

La matrice di finanziabilità di una organizzazione 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 matrice di finanziabilità qui proposta si può ulteriormente articolare, considerando:

- altre fonti di finanza pubblica,
- prodotti e servizi forniti ai clienti o ai destinatari degli interventi,
- la necessità di una adeguata articolazione delle azioni di raccolta fondi da privati.

## 39. Alcune precisazioni sulla matrice di finanziabilità (II)

- ❑ 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.*

## 40. Matrice di finanziabilità e approccio strategico ai fondi dell'UE

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

- ❑ capire meglio profilo strategico, sistema di gestione e ciclo di finanziamento di una ONP 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”.



## 41. Il *work in progress* su fundraising e nuovi modelli di *funding* delle ONP (I)

Per tutti gli strumenti finanziari dell'UE (eccezion fatta per poche linee di finanziamento specifiche) vale il principio di cofinanziamento.

Partendo da questo vincolo, l'idea di fondo è che una ONP, al fine di combinare in modo sinergico fundraising e accesso alla finanza pubblica, potrebbe:

- ❑ considerare il fundraising “ordinario” come lo strumento strategico per garantire la sostenibilità nel corso del tempo delle attività della ONP,
- ❑ considerare i fondi europei come strumento da valorizzare per implementare progetti specifici (accesso ai fondi europei da assimilare al fundraising “straordinario”, in quanto anch'esso si lega comunque a progetti specifici),
- ❑ utilizzare il flusso generale di entrate da fundraising come la fonte finanziaria per cofinanziare i progetti finanziati da fondi dell'UE e da altra finanza pubblica.

## 42. Il *work in progress* su fundraising e nuovi modelli di *funding* delle ONP (II)

Le considerazioni precedenti aprono un percorso per una revisione alquanto articolata del modello di pianificazione strategica e del modello di *funding* in cui

- ❑ una ONP – anche affermata e sorretta da una articolata strategia di fundraising da privati – proceda a una revisione dell'analisi di identità,
- ❑ vada oltre il fundraising, delineando un autentico modello di *funding* in cui il fundraising da privati e l'accesso a sovvenzioni pubbliche (europee, nazionali e regionali) siano considerati come strumento complementari,
- ❑ elabori la matrice di finanziabilità generale, inserendo anche una colonna in cui indicare in relazione agli elementi di finanziabilità – laddove possibile – alcuni specifici strumenti di fundraising che si potrebbero attivare,
- ❑ elabori un approccio strategico per accedere ai fondi dell'UE.

### 43. Il *work in progress* su fundraising e nuovi modelli di *funding* delle ONP (III)

I consigli che si possono dare alle ONP sono:

- ❑ rafforzare la strategia di fundraising, soprattutto nella direzione di renderla ancora di più uno strumento strategico per la sostenibilità della missione e delle attività operative,
- ❑ combinare meglio fundraising “ordinario” da privati e accesso ai fondi dell’UE (accesso da pianificare secondo un approccio strategico a tali fondi),
- ❑ elaborare progressivamente un modello di *funding* sempre più complesso e ambizioso in cui, a fianco del fundraising “ordinario” e di quello “istituzionale”, trovi sempre più spazio l’accesso a degli strumenti innovativi di finanza sociale (si veda la slide che segue).

## 44. Cenno a degli utili strumenti di finanziamento innovativi

Le ONP per crescere ulteriormente devono considerare che esistono altre opzioni di finanziamento complementari al fundraising da privati e a quello istituzionale:

- ❑ finanziamenti di grandi fondazioni tradizionali (*Rockefeller Foundation* e altre) e delle fondazioni dei ‘nuovi filantropi’ 2.0 molto attente al sostegno all’imprenditorialità sociale e anche all’impatto degli interventi (*Skoll Foundation, Schwab Foundation, Bill & Melinda Gates Foundation*),
- ❑ **microcredito e obbligazioni “sociali”**,
- ❑ **fondi di *venture capital*** per creare strumenti di finanziamento assimilabili al capitale di rischio delle imprese commerciali (si segnala l’Iniziativa ‘*Social Impact Accelerator*’ della Banca Europea per gli Investimenti),
- ❑ strumenti di finanza strutturata, quali i ***Social Impact Bonds (SIBs)***, che legano la remunerazione dei capitali investiti e, in alcuni casi, parte dei compensi agli enti privati, in primo luogo quelli non profit, affidatari della realizzazione degli interventi, al conseguimento di un impatto sociale significativo.

## **Allegati**

**I Mappatura dei fondi europei**

**II Approccio strategico ai fondi europei**

**III Riferimenti bibliografici**

## I.1. 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).

## I.2. La mappatura dei fondi europei (I)

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').

## II.1. La *to-do-list* per definire un approccio strategico ai fondi europei (I)

1. Seguire costantemente il dibattito sulle politiche dell'UE di interesse
2. Migliorare la conoscenza del processo legislativo dell'UE, processo molto complesso, ricordando almeno che:
  - ❑ il TFUE (II tomo del Trattato di Lisbona) riporta una descrizione di obiettivi e principali interventi di tutte le politiche dell'UE,
  - ❑ le COMUNICAZIONI della Commissione sono certamente documenti molto noiosi, ma equivalgono ai disegni di legge nel processo legislativo italiano e quindi costituiranno la base degli atti derivati del Diritto dell'UE,
  - ❑ i Regolamenti, una volta pubblicati sulla GUUE, diventano diritto applicabile anche negli Stati Membri. Inoltre, vanno sempre letti anche i “considerando” (*whereas*) dei Regolamenti.



## II.2. La *to-do-list* per definire un approccio strategico ai fondi europei (II)

3. (Migliorare la conoscenza del processo legislativo dell'UE per ) Fare *lobbying* e cercare di modificare le COM della Commissione per “avvicinarle” al dettato del Regolamento desiderato.
4. Una volta disponibili i Regolamenti sugli strumenti finanziari di interesse, seguire il processo di formulazione dei piani di lavoro annuali o biennali del Programma che ci interessa.
5. Studiare i piani di lavoro dei Programmi di interesse, una volta approvati, soprattutto per stilare il calendario sulle date di pubblicazione delle *calls for proposals*. Esempio di frase orribile: “è uscito il bando!”. Quando “è uscito il bando” è già tardi.
6. Definire un “piano nel piano” anche per migliorare il processo di raccolta delle informazioni.

## II.3 Alcuni elementi di complicazione ulteriore nel caso di accesso alle sovvenzioni dei fondi “diretti” (I)

(i) Solo per alcune linee di finanziamento dei Programmi “tematici” (“a gestione diretta”) le proposte si possono presentare nella lingua nazionale, e comunque è sempre meglio presentarle in Inglese. Per fare europrogettazione, la conoscenza almeno della lingua Inglese deve essere inserita come “*core competence*”.

(ii) Le proposte di progetto vanno presentati da “consorzi” di persone giuridiche di più Stati Membri. Al di là della conoscenza delle lingue, avviare un percorso di lavoro con persone che hanno mentalità ed usi diversi non è mai facile.

Organizzare un consorzio transnazionale e poi formulare “a più voci” delle proposte di progetto, quindi, richiede tempo. Questo aspetto è sovente trascurato.

I tempi si allungano ulteriormente nel caso di progetti di ricerca di base e o di sviluppo precompetitivo, per i quali vi è anche una contrattazione preliminare fra i membri del consorzio sui diritti di proprietà intellettuale dei risultati dei progetti.

## II.4. Alcuni elementi di complicazione ulteriore nel caso di accesso alle sovvenzioni dei fondi “diretti” (II)

(iii) I progetti, per essere ammessi a beneficio, devono risultare:

- ❑ Innovativi (in relazione al soddisfacimento dei bisogni dei destinatari, di soluzioni/azioni innovative ai problemi e di tecnologie/metodologie operative usate),
- ❑ Scalabili
- ❑ Caratterizzati da un rilevante valore aggiunto europeo, sia nel senso che obiettivi e risultati possano essere raggiunti meglio a livello europeo, che non a livello locale, sia nel senso che i risultati possono essere replicabili sul territorio dell'intera UE.
- ❑ Sostenibili, nel duplice senso che i progetti possano proseguire e incrementare la loro dimensione (scalabilità) anche oltre la loro fine e che i risultati possano durare nel corso tempo.

## II.5. La ricerca partners

La “ricerca partner” è ormai agevolata in vari modi. Sovente, anche sulle pagine html dei Programmi vi sono sezioni specifiche. Ciò detto, due consigli:

- ❑ ricercare le presentazioni sintetiche di progetti già finanziati (in generale, aiuta a capire meglio gli orientamenti dell’Ente finanziatore),
- ❑ verificare su queste presentazioni su quali partners si debba focalizzare il dialogo/negoziato per organizzare un consorzio transnazionale.

In Italia (come in tutti i Paesi europei) è sempre utile contattare i c.d. InfoPoints, ossia le agenzie delegate dalla Commissione Europea a fornire delle informazioni su politiche e strumenti di finanziamento dell’UE. Gli InfoPoints (tra cui si segnalano APRE che funge da punto di contatto nazionale per Horizon 2020 e le agenzie della rete *EEN – Enterprise Europe Network*) favoriscono anche il *networking* internazionale e la ricerca di partners per i progetti.

Per cercare partners per i progetti è molto utile anche la partecipazione agli *InfoDays* periodici sui programmi europei.

## II.6. Progetti, budget dei progetti e fundraising istituzionale (I)

Per i progetti europei vale il **principio “no profit”** per cui in sede di rendicontazione delle spese va dimostrato che si è speso (formalmente in modo corretto) l'intero ammontare dei costi indicato nel piano finanziario.

Questo significa rendicontare correttamente sia le spese a valere dei contributi ricevuti, sia le spese a titolo di cofinanziamento.

Un approccio strategico ai fondi europei, quindi, dovrebbe considerare questi ulteriori elementi riferiti ai progetti:

1. quando si decide di rispondere ad avvisi pubblici di finanziamento, andrebbe sempre costruita una matrice di finanziabilità del progetto, per capire quali sono i canali per garantire il co-finanziamento per quel progetto specifico,
2. sarebbe da considerare quasi fisiologico che il cofinanziamento vada trovato nel flusso di fondi garantiti dalla strategia di fundraising dai privati. Ed invece, purtroppo, per molte ONP i finanziamenti dell'UE sono diventati una sorta di “ultima spiaggia” per garantirsi la sopravvivenza.

## II.7. Progetti, budget dei progetti e fundraising istituzionale (II)

Anche se può sembrare pleonastico, va rimarcato che l'accesso ai fondi dell'UE comporta un impegno gravoso per ogni organizzazione e, nel caso delle ONP; laddove non si abbia una solida strategia di fundraising, da opportunità può tramutarsi in fattore di stress finanziario.

Parte essenziale di un approccio strategico a finanziamenti europei, pertanto, è una attenta riflessione su:

- ❑ **Elementi chiave del fabbisogno finanziario** (dimensione quantitativa e dimensione temporale, tipologia di investimenti da realizzare e altri elementi);
- ❑ **Caratteristiche delle Sovvenzioni pubbliche** (dell'UE e di altre Istituzioni pubbliche), quali le azioni chiave che vengono finanziate, costi ammissibili e modalità di rendicontazione, tipo di investimenti.
- ❑ **Capacità finanziarie e capacità operative** di una ONP, anche considerando il suo *track record* di progetti.

### III.1. Riferimenti bibliografici su *management*, strategie di fundraising e *business models*

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

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

ZANELLA E. (2015), *Professione fundraiser. Ruolo, competenze, strumenti e tecniche*, Franco Angeli, Milano



## III.2. Riferimenti bibliografici sui finanziamenti europei

- BORGONOV I E., CRUGNOLA P., VECCHI V. (2006), *Finanziamenti comunitari. Approccio strategico, progettazione e gestione*, EGEA, Milano
- BONETTI A. (2010a), *Finalità e struttura del bilancio dell'Unione Europea*; Working Paper n. 1, Centro studi Politeia, Avigliano (PZ)
- BONETTI A. (2010b), *La politica di pre-adesione e la politica di vicinato dell'UE nel ciclo 2007-2013*; Centro Studi Politeia, Avigliano (PZ), Working Document n. 2;
- BONETTI A. (2013), *Guida all'Europrogettazione*, Centro Studi Politeia, Avigliano (Pz)
- BONIFAZI A., GIANNETTI A. (2014), *Finanziare l'impresa con i fondi europei. Strumenti e opportunità 2014-2020*, IPSOA, Milano
- CAPPELLO M. (2014), *Guida ai fondi europei 2014-2020*, Ed. Maggioli, Forlì
- EUROPEAN COMMISSION (2014a), *European Union. Public Finance 5<sup>th</sup> Edition*, Luxembourg
- EUROPEAN COMMISSION (2014b), *Guidance for beneficiaries of European Structural and Investment Funds and related EU instruments*, Brussels
- FORMEZ (2015), *Guida alle opportunità di finanziamento 2014-2020 dell'UE*, Roma
- VECCHI V., CUSUMANO N., MINARDI P. (2015), *Finanziamenti comunitari 2014-2020. Strategia, gestione e rendicontazione*, EGEA, 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](http://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](mailto:a.bonetti@ymail.com)