

Hai mai provato quel misto di ansia e emozione nell'attesa di sapere se il progetto che hai presentato in risposta a un bando era passato o no? Se hai a che fare con la sostenibilità economica di una piccola o media organizzazione non profit, è molto facile che tu abbia fatto questa esperienza!

In questa puntata della rubrica #inpratica, **ci addentriamo in un mondo gemello del fundraising: la progettazione verso enti (pubblici e privati). Assieme a Stefania Fossati, esperta in progettazione europea e nel finanziamento su bandi per gli enti non profit, esploriamo due versanti:**

- quello della **progettazione europea per i piccoli e medi enti non profit**
- quello della **progettazione nazionale e locale**, nelle sue tante e anche nuove forme.

Buona lettura!

- Riccardo Friede -

---

**Stefania, oggi ti affido una grandissima responsabilità: quella di aiutare le piccole e medie organizzazioni non profit che leggono questo post a capire quali sono le strade che oggi devono considerare quando pensano a come rendere finanziariamente sostenibili i loro progetti.**

**A parte il fundraising più classico, che quasi tutte le piccole organizzazioni fanno o che almeno conoscono anche attraverso questo blog, quali sono le altre strade che possono percorrere?**

Fin dagli inizi della mia carriera, ho lavorato a stretto contatto con piccole e medie organizzazioni non profit in Italia e all'estero e inizio parlando da quella che è la mia specializzazione.

**C'è un mondo pieno di opportunità per queste realtà, ma da cui a volte sono spaventate: quello dei bandi europei e dell'europrogettazione.**

Per chi fa parte di piccole organizzazioni, sembra sempre qualcosa al di fuori della loro portata, a cui ci si può avvicinare solo con estrema cautela. Ma in realtà:

- **l'europrogettazione, se approcciata nel modo corretto rappresenta pienamente un'opportunità di finanziamento per le piccole e medie organizzazioni**
- capire e apprendere l'europrogettazione è un plusvalore, perché apre a un modo preciso, corretto e funzionale di progettare in generale, applicabile quindi anche a livello nazionale e locale.

Da questo punto di vista, credo che l'ostacolo più grosso per tante piccole realtà non è tanto dove andare a cercare opportunità di finanziamento in Europa...

**lo scoglio vero è che molte organizzazioni non progettano in modo coerente e in un rapporto logico con la loro mission.**

Non hanno quindi le basi corrette per poter cercare e poi eventualmente partecipare a dei bandi europei e questo incide anche sull'accesso ad altri tipi di finanziamenti.

## **Per tua esperienza, da dove arriva questa confusione, questo errore di fondo, che poi pregiudica magari l'accesso a opportunità che sarebbero anche a portata di mano?**

Per l'esperienza che ho, credo che ciò che spaventa e che più disorienta sono l'impegno e lo sforzo che necessariamente bisogna immettere nel lavoro della progettazione. Soprattutto se pensiamo che ci sono stati anni in cui si era abituati a una sorta di "assistenzialismo pubblico", ai soldi garantiti o quasi, ai contributi a pioggia... Bastava chiedere!

Invece adesso **tutti gli enti finanziatori - pubblici e non -, a partire dall'Unione Europea, e a cascata i Ministeri ma anche amministrazioni locali e i privati seguono meccanismi, procedure e metodologie più o meno standardizzate, che però non sono ancora abbastanza conosciute e applicate** da chi vuole accedere a queste forme di finanziamento: *"Basta spiegare un po' quel che facciamo e qualcuno ci premierà!"*.

Magari un'affermazione del genere può suonare un po' esagerata, ma ci sono stati anni in cui le cose hanno funzionato anche così, e si sono create abitudini disfunzionali se le rapportiamo agli standard di progettazione di oggi.

## **In tal senso, qual è l'errore tecnico che vedi ripetersi più volte nella preparazione di un progetto in risposta ad un bando?**

Questo vale sia per l'europrogettazione che per la progettazione locale, ma vedo che molte piccole e medie realtà non si chiedono affatto che significato ha un progetto, perchè è necessario e a quale bisogno risponde: questo porta a proposte non strutturate dalle quali è difficile mettere in evidenza e raccontare gli aspetti vincenti. Non lavorano abbastanza sugli aspetti che rendono una proposta progettuale vincente minimizzando le possibilità di vittoria. Questo deriva da un'errato approccio: il progetto non può essere un'isola, non può esistere di per sè!

Tutto deve partire dall'identità dell'ente, e quindi il progetto deve e non può che inserirsi nella sua programmazione generale, programmazione che deve esistere prima di ideare il progetto stesso!

**Il difetto più grave nella progettazione è creare progetti ad hoc**, cioè: vedo un bando e per l'occasione mi invento un progetto nuovo, anche se non è coerente con la mia mission e con i miei obiettivi.

Questo non funziona, per due ordini di motivi:

- perché, come dicevamo, **i progetti vanno inseriti in una strategia pre-esistente** al progetto
- **l'attività di progettazione va inserita e messa in sinergia con un panorama ampio, che è quello delle politiche e dei cambiamenti esterni** che bisogna conoscere per poter presentare un progetto vincente. E questo richiede tempo quasi mai concesso dalle tempistiche dei bandi ma che bisogna dedicare come lo si dedica alle altre attività dell'organizzazione.

Rispetto a quest'ultimo punto se parliamo di politiche europee, ci riferiamo a qualcosa che non è così lontano dalle nostre realtà: le politiche e gli obiettivi individuati nei programmi e nei singoli bandi europei li ritroviamo anche nei bandi nazionali e locali perchè sono sempre più interconnessi.

**L'Europa, cioè, lancia e promuove delle linee programmatiche che vengono riprese e adattate man mano che si scende a livello nazionale e locale.** Anche per questo conoscere i

programmi europei è utile anche per progettare a livello locale ma, ovviamente, comporta impegno.

**Grazie Stefania! Col tuo aiuto abbiamo capito bene quali sono le sviste e gli errori che portano a fare dell'europrogettazione (e non solo) qualcosa di poco accessibile. Quindi, guardando le cose da un altro punto di vista, cosa deve fare una piccola organizzazione per mettersi in carreggiata nel modo giusto?**

Oltre ad avere una programmazione e dei progetti in linea con gli obiettivi organizzativi, se parliamo di finanziamenti e bandi, **il testo del bando aiuta davvero molto.**

Si, bisogna andare a cercarli e selezionare, tra i tanti che ci sono, quelli adatti ad ogni progetto in cantiere, ma ormai online - facendo semplici ricerche su Google - si trovano davvero tanti strumenti dedicati (ad es. [www.europafacile.net](http://www.europafacile.net) per l'europrogettazione o [www.socialhost.it](http://www.socialhost.it) anche per bandi nazionali e locali).

All'interno di ogni singolo bando, poi si trovano i riferimenti ai documenti e a fonti che inquadrano e dettagliano in modo minuzioso la tematica stessa nelle politiche europee e nazionali di riferimento.

Per fare un buon lavoro, bisogna:

- **armarsi di pazienza**, informarsi e approfondire per progettare seguendo una metodologia efficace
- **fare tesoro dei documenti di riferimento** di cui sopra, la cui lettura e studio sono essenziali
- **individuare e monitorare un proprio canale di informazione** preferito, quello più in linea con l'organizzazione di appartenenza



**Grazie di questi consigli pratici! Ma, qui te lo chiedo da consulente a consulente, ci sono scelte di campo strategiche che bisogna fare?**

Si, a monte di tutto, ritengo che bisogna scegliere dove e come posizionarsi!

La povertà e la lotta all'inclusione sociale, ad esempio, sono chiaramente temi sulla cresta dell'onda nelle politiche e nei programmi europei, e le opportunità di finanziamento non mancano. Ma, proprio perché è un tema trasversale, nella logica di ricercare finanziamenti europei, una piccola organizzazione deve trovare un suo posizionamento specifico per risaltare rispetto all'esistente.

Non può restare sul generico ma deve identificare specificatamente a chi si rivolge (minori, immigrati, ecc.) e progettare interventi di carattere innovativo per differenziarsi da ciò che è già stato fatto.

**Bisogna insomma specializzarsi... ed essere specializzati in qualcosa è fondamentale per essere convincenti agli occhi di un ente finanziatore!**

**Ti avverto che questo discorso piacerà davvero poco a diversi dirigenti che ci stanno leggendo... loro infatti, preferirebbero restare aperti, senza un focus particolare, per "prendere di più". Ma adesso, dimmi tu perché questo desiderio in realtà è un grave errore strategico!**

Il principale motivo che riscontro è che le piccole e medie organizzazioni hanno paura di focalizzarsi perché temono di perdere opportunità di finanziamento, come a dire: *"Se non guardo anche da*

*quella parte, mi perdo tutto quello che c'è di lì".*

Ma così si finisce a seguire il vento e a spostare la propria attività come su una scacchiera, senza mai sviluppare sufficiente competenza in un ambito specifico e quindi indebolendo la qualità del proprio curriculum vitae organizzativo e dei propri progetti.

Invece, **se ci mettiamo nei panni dell'ente finanziatore, quello che ricerca è la competenza, l'innovazione e la specializzazione anche se si tratta di piccole organizzazioni.** Tra la dimensione e la dedizione, vince la dedizione.

***(E questo è importantissimo anche nel fundraising più classico e tradizionale... repetita iuvant!)***

**Tocchiamo un altro tema: si può fare europrogettazione senza qualcuno che ci lavori in modo retribuito? Molti dirigenti vorrebbero partecipare, ma solo a forza di part-time risicati o di volontariato...**

Per il bene di chi legge, meglio essere chiari: in linea di massima **non è consigliabile affidare attività di progettazione alle sole forze volontarie (in alcuni casi non è proprio consentito).**

D'altra parte, lo stesso accedere ai fondi europei è di per sé un'opportunità di darsi struttura e professionalizzarsi. In questo senso è l'ente stesso che deve diventare responsabile di questa opportunità, perché nel caso di vittoria il progetto deve poi essere gestito seguendo delle procedure e delle metodologie specifiche, rispettando scadenze, oneri contrattuali e linee guida per la gestione finanziaria e la rendicontazione.

**È un lavoro a tutti gli effetti e deve essere affrontato e gestito in quanto tale. I volontari possono essere un supporto ma non si può delegare a loro tutta la responsabilità.** Gestire un progetto europeo approvato richiede metodo, capacità, comprensione, costanza.

Per completezza: **esistono anche programmi e bandi europei più accessibili e facilmente gestibili anche a livello volontario** (alcuni addirittura aperti a gruppi informali) pensati anche per le organizzazioni di piccole dimensioni e per progetti con budget limitati. Pensiamo al programma Erasmus+ in particolare l'ambito Gioventù, ma ci sono tante altre tipologie di bando dove è impensabile fare a meno di almeno un professionista dedicato.

**Stefania, quali sono gli elementi che bisogna tenere in considerazione se si vuole iniziare col piede giusto a fare europrogettazione?**

La prima cosa a cui bisogna sempre pensare è l' "aspetto geografico". **I progetti europei devono avere un "impatto europeo". O meglio, tenere a mente che un progetto anche se realizzato a livello locale deve portare a risultati e ricadute positivi a livello europeo.** Devono quindi tenere in considerazione e promuovere gli obiettivi dell'Unione Europea e essere impostati in modo tale che i risultati, i cambiamenti positivi, i servizi o prodotti creati possano essere riconosciuti e sfruttati a livello europeo.

A livello pratico di metodologia, bisogna assolutamente:

- **puntare sulla transnazionalità dei progetti:** se vuoi rispondere ad un bando europeo, la tua organizzazione deve innanzitutto lavorare sulle relazioni con enti di altri paesi per l'ideazione di un progetto e per rispondere al **requisito del partenariato internazionale** (fatta eccezione per quei rari casi in cui il bando non richiede un partenariato

europeo)

- **coltivare una fitta rete di relazioni:** al di là del requisito formale per partecipare ai bandi, nella progettazione **le relazioni hanno un valore enorme e devono essere create, curate e sostenute nel tempo** a livello locale, nazionale e europeo. Non è pensabile preparare un progetto europeo prescindendo dalle relazioni con gli stakeholder del territorio e senza il loro coinvolgimento più o meno diretto.
- **generare innovazione:** bisogna avere a mente che la concorrenza è tanta e per poter accedere ai fondi europei è bene puntare sulla creazione e realizzazione di progetti che **rispondano a problemi esistenti in maniera innovativa**. Pensare quindi sempre al nostro progetto come a una possibile best-practice.
- per ritornare su un punto già affrontato, farsi una domanda e darsi una risposta chiara e precisa sui **nostri obiettivi organizzativi e incrociarli con le politiche europee di settore** per individuare i bandi e le opportunità davvero coerenti con le idee progettuali. Se avere idee vaghe e confuse è un problema di per sé, nell'europrogettazione diventa un ostacolo insormontabile!

**Ottimo, davvero. Queste indicazioni sono assolutamente di grande valore, ben oltre il tema dell'europrogettazione!**

**Infatti, adesso scendiamo un gradino più in giù, verso il nostro paese e i nostri territori. Anche qui c'è tanto da dire sulla progettazione in risposta a bandi e sportelli, e c'è tanto da dire perché nell'ultimo paio di anni le cose stanno cambiando molto nel panorama, con novità e opportunità interessanti da tanti punti di vista...**

Si, c'è una parte più nota di questo mondo che si sta un po' rianimando: quella della progettazione nazionale in risposta ai bandi e ai finanziamenti ministeriali o pubblici.

Ma questa, bene o male la conosciamo tutti, per esperienza diretta o indiretta.

**Invece, quella che davvero è sorprendente per vitalità e varietà è quella degli enti di erogazione privati. Parlo di fondazioni, imprese, banche,** che in vari modi, decidono di erogare fondi per sostenere progettualità specifiche e spesso legate ad una dimensione più locale. Opportunità di più facile accesso per organizzazioni di piccole e medie dimensioni.

**In che modo questo differisce da quello della progettazione più classica, quella che prima ci hai aiutato a capire meglio?**

Quelle promosse da questi enti privati sono spesso modalità di finanziamento più "moderne" se vogliamo.

A partire ad esempio dagli strumenti, per cui puntano molto sul digitale anche solo per la compilazione delle domande, fino ad arrivare ai requisiti che deve avere la proposta progettuale.

**Non sono più una novità i bandi che a fianco del progetto istituzionale chiedono di sviluppare attività di fundraising (in particolare crowdfunding), piani di comunicazione e marketing per garantire visibilità e sostenibilità al progetto.**

Inoltre è frequente che la valutazione svolta dall'ente finanziatore sia affiancata dalla valutazione della comunità, attraverso la votazione on-line.



## E quindi così torniamo al fundraising!

Si, questo intreccio è forte ed è molto stimolante: sviluppare un progetto che segua i canoni della progettazione, ma allo stesso tempo fare ottima comunicazione e coltivare relazioni, anche nel senso di andare “a caccia” di voti, di contributi a co-finanziamento, di volontariato...

## In che modo questo tipo di progettazione è una sfida diversa e nuova per le piccole organizzazioni?

Non molto tempo fa, c'è stato un periodo in cui le fondazioni erano passate in certi casi a non finanziare più, oppure preferivano in molti casi il modello del contatto diretto su propria istanza e a propria discrezione.

In risposta a questa chiusura, prima c'è stato un boom di europrogettazione.

Adesso invece, **per via della vitalità di questi “nuovi enti erogatori”, stiamo assistendo a un ritorno al locale.**

E la vitalità è talmente grande, che in questa fase anche solo stare dietro ai bandi è un vero impegno che però bisogna prendersi per sfruttare le opportunità esistenti.

Dicevamo, ci sono imprese, banche, fondazioni di comunità...

Per questi enti valgono gran parte dei discorsi e delle indicazioni che abbiamo già condiviso, ma ancor di più - **essendo la loro dimensione più territoriale - loro valorizzano la capacità degli enti di fare rete a livello locale, di coinvolgere tutti gli attori sociali e la co-progettazione.**

Non solo quindi con altri enti non profit o gli enti pubblici, ora sono visti di buon occhio, se non richiesti espressamente, le collaborazioni profit-non profit.

## Ma le reti, non ce te le puoi inventare da sera a mattina...

Si, infatti c'è tutto un grandissimo lavoro preliminare da fare!

**Nella normale attività di un ente non profit locale, oggi e sempre di più deve esserci la costruzione e la coltivazione di relazioni di rete.** Farlo dev'essere una cosa ordinaria.

Questo tipo di impegno è un'opportunità di per sé, ma è addirittura un requisito per poter rispondere con probabilità di successo al prossimo bando, perché i partenariati sulla carta e le reti costruite due giorni prima, semplicemente, non stanno in piedi.

## E quindi, cosa devono fare i nostri lettori, tutti dirigenti e fundraiser di piccole organizzazioni?

**Per loro è indispensabile stare dentro i processi di co-progettazione**, che vengono lanciati dagli enti pubblici, oppure da attori diversi come le fondazioni di comunità, i CSV - Centri di Servizio per il Volontariato, le fondazioni, o chiunque altro che per logica non parta più dal semplice bando a cui rispondere, ma dal coinvolgere gli enti per **co-progettare o creare nuove politiche e policy.**

Quindi: è importante essere informati su ciò che si muove sul territorio e partecipare a raduni, incontri, tavoli di lavoro e di co-progettazione.

## **In questo scenario, che segue le trasformazioni previste dalla Riforma del Terzo Settore, qual è l'atteggiamento della piccola organizzazione vincente?**

All'interno di questo contesto, **chi vuole vincere deve muoversi non tanto per scrivere più progetti, ma per creare relazioni, altrimenti il progetto non lo scrivi proprio!**

La piccola o media organizzazione che vuole impegnarsi con la prospettiva di portare a casa dei risultati tangibili, può e deve:

- fare una riflessione su dove andare, cioè ripartire da "chi siamo" per capire quali sono **le nostre strategie da qui a 3-5 anni**.
- Nel definire le strategie, chiamiamole "le strade da percorrere verso dei grandi obiettivi", **bisogna continuamente guardarsi attorno**:
  - quali sono i bisogni ai quali posso dare una risposta?
  - chi altro c'è che fa quello che faccio io?
  - chi sono gli enti e gli attori con cui posso collaborare?
  - quali risorse possiamo condividere per arrivare ad un risultato?
  - quali risorse dobbiamo trovare da zero? A chi le chiediamo? E come?

**Stefania, sei stata davvero esaustiva e tra le tue risposte sulla progettazione ci sono un patrimonio di indicazioni preziosissime per affrontare i nuovi tempi e cogliere le opportunità già vicine.**

### **Un ultimo augurio e invito ai nostri lettori?**

Non precludetevi niente!

**Nessuna strada è chiusa, anche se pensate che le vostre organizzazioni siano troppo piccole.**

Tutti questi approcci e strumenti, che vanno dal fundraising alla comunicazione, dalla progettazione locale a quella europea, sono disponibili già adesso.

**Focalizzarsi su singole modalità di finanziamento non è vincente. Bisogna integrarle tra loro.** Le strade da esplorare non mancano, mai come oggi ce n'è abbondanza.

Strutturato un progetto, lo possiamo sostenere in vari modi: sappiamo che abbiamo bisogno di risorse economiche, relazionali, di competenze, di materiali, quindi analizziamo bene cosa ci serve e capiamo dove e come reperirle.

Cogliete le opportunità già presenti e non fatevi trovare impreparati di fronte alle novità così da moltiplicare le possibilità che vengono incentivate e stimolate anche dalla Riforma del Terzo Settore.

Buon lavoro a tutti!



**Stefania Fossati**

*Consulente e formatrice con molteplici esperienze all'interno di organizzazioni non profit in Italia e*

*all'estero nel campo della progettazione sociale ed europea. Si occupa di progettazione, supporto alla programmazione e alla definizione di strategie progettuali e gestione di progetti europei e nazionali.*

## **Condividi generosamente su**

- [Fai clic per condividere su Facebook \(Si apre in una nuova finestra\)](#)
- [Fai clic qui per condividere su Twitter \(Si apre in una nuova finestra\)](#)
- [Fai clic qui per condividere su LinkedIn \(Si apre in una nuova finestra\)](#)
- [Fai clic per condividere su WhatsApp \(Si apre in una nuova finestra\)](#)
- [Fai clic per condividere su Telegram \(Si apre in una nuova finestra\)](#)