

Elisa Bortoluzzi Dubach

FrancoAngeli

# Lavorare con le fondazioni

MANUALI



**Guida operativa di fundraising**

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Elisa Bortoluzzi Dubach

# **Lavorare con le fondazioni**

**Guida operativa di fundraising**

MANUALI FrancoAngeli

*Per mia madre e mio padre  
con affetto*

Traduzione in lingua italiana dall'edizione originale  
*Stiftungen. Der Leitfaden für Gesuchsteller.*  
Copyright © 2007, 2011 by Verlag Huber, Frauenfeld, Switzerland

Traduzione di Silvia Albesano

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

2a edizione. Copyright © 2009, 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni  
della licenza d'uso previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Premessa</b>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	11
<b>1. Definizione del problema</b>	»	19
<b>2. L'analisi della situazione</b>	»	28
Analisi della propria istituzione	»	29
Analisi del progetto	»	34
Analisi dei punti di forza e di debolezza	»	36
Analisi dell'ambiente	»	37
Analisi dei concorrenti	»	39
Analisi delle opportunità e dei rischi	»	40
Conclusioni	»	41
<b>3. Quali fondazioni fanno al caso nostro?</b>	»	47
Criteri per l'elargizione di contributi da parte delle fondazioni	»	47
Come condurre la ricerca della fondazione appropriata	»	51
<b>4. Uno sguardo d'insieme sul panorama delle fondazioni in Italia</b>	»	62
Il panorama delle fondazioni in Italia	»	62
Tipologie di fondazioni erogative in Italia	»	72
Alcune delle fondazioni protagoniste sulla scena italiana	»	74
Centri di cultura e ricerca sull'attività delle fondazioni	»	79
Pubblicazioni, strumenti di consultazione, libri	»	82

<b>5. Come le fondazioni esprimono la propria filosofia</b>	pag.	86
Che cos'è una fondazione erogativa?	»	86
Quando si costituiscono le fondazioni erogative	»	91
Esempi	»	99
<b>6. La richiesta di finanziamento, ovvero: che cosa potete offrire a una fondazione erogativa</b>	»	109
L'arte di scrivere richieste valide	»	109
Raccomandazioni per la stesura di una richiesta	»	110
La lettera di accompagnamento	»	111
Struttura della richiesta	»	112
Esempi	»	126
<b>7. Le trattative con la fondazione erogativa selezionata</b>	»	151
Come predisporre al meglio la fondazione erogativa all'in- vio della richiesta	»	151
Il contatto scritto	»	152
L'esame della vostra richiesta	»	153
Se la fondazione non mostra interesse	»	155
Se la fondazione mostra interesse	»	155
Come decidono le fondazioni erogative	»	158
<b>8. La realizzazione del vostro progetto</b>	»	162
La comunicazione in fase di realizzazione del progetto	»	162
Realizzare progetti, costruire la fiducia	»	165
Che cosa potete aspettarvi dalle fondazioni erogative	»	172
<b>9. Richiedenti, fondazioni e diritto</b>	»	178
I fondamenti giuridici in materia di fondazioni	»	178
Aspetti fiscali	»	181
Perché le fondazioni si basano su accordi contrattuali	»	185
Problemi giuridici frequenti nell'interazione con le fonda- zioni	»	186
Quali opportunità per le fondazioni e per i richiedenti?	»	187
<b>10. La collaborazione con consulenti esterni</b>	»	189
Fare da sé o interpellare un consulente?	»	189
Che cosa possono fare per voi i consulenti	»	191
Come individuare l'agenzia giusta	»	194
Criticità e potenzialità nella collaborazione con i consulenti	»	199

<b>11. Il controllo dei risultati</b>	pag.	200
Perché il controllo dei risultati?	»	200
Le principali procedure di valutazione	»	202
Perché i controlli dei risultati sono particolarmente importanti per le fondazioni erogative	»	204
Relazione di fine progetto e valutazione	»	206
<b>Appendici</b>		
<b>Fondazioni erogative in Svizzera, Germania, Austria e Liechtenstein</b>	»	219
1. Il panorama delle fondazioni in Svizzera	»	219
Tipologie di fondazioni donatrici	»	224
Le fondazioni protagoniste della scena svizzera	»	226
Pubblicazioni	»	230
2. Il panorama delle fondazioni in Germania	»	231
Tipologie di fondazioni erogative	»	233
Le fondazioni protagoniste	»	235
Pubblicazioni	»	238
3. Il panorama delle fondazioni in Austria	»	239
Tipologie di fondazioni erogative	»	241
Le fondazioni protagoniste	»	242
Pubblicazioni	»	243
4. Il panorama delle fondazioni in Liechtenstein	»	243
Tipologie di fondazioni erogative	»	247
Pubblicazioni	»	249
5. Istituzioni di riferimento internazionali	»	250
<b>Indirizzario</b>	»	251
Associazioni di categoria	»	251
Centri di documentazione e di ricerca	»	252
Siti Internet	»	253
<b>Bibliografia</b>	»	259



## Premessa

*Soltanto tendendo all'irraggiungibile  
riesce il raggiungibile.  
Soltanto se il proprio fine è l'impossibile  
riesce il possibile.*

Miguel de Unamuno y Ugo

L'idea di scrivere un libro sui rapporti tra fondazioni erogative e soggetti richiedenti risale a molti anni addietro. Come consulente, mi è accaduto spesso di incontrare persone che esordivano con buone idee, spirito d'iniziativa, entusiasmo, ma non riuscivano poi a realizzare i propri progetti per mancanza di risorse.

Da qui l'idea di scrivere un manuale che rappresentasse una guida puntuale, ricca di suggerimenti pratici, nella quale raccogliere in forma strutturata e concentrata esperienze vissute, criteri e metodologie utilizzate nel corso di molti anni di professione.

Il mio intento era, fra gli altri, di mostrare nuove possibilità di collaborazione e offrire un supporto concreto ad artisti, operatori culturali, responsabili di istituzioni sociali che, senza specifica esperienza in questo settore, volessero intraprendere il percorso di una collaborazione con una fondazione erogativa.

In quest'impresa mi hanno sostenuto e consigliato molti esperti nazionali e internazionali in diverse discipline. Tale know-how è ora a vostra disposizione nel libro. Spero che mi sia riuscito di scrivere un'opera compatta e orientata alla pratica, che possa facilitare il vostro lavoro.

Non troverete tuttavia ricette miracolose.

Per avere successo nella raccolta fondi dovrete attivare molte risorse personali: creatività, fantasia, perseveranza vi saranno utili non meno della fiducia nei vostri propositi, l'entusiasmo nel raccogliere le sfide legate all'operatività e la gioia del contatto e del confronto con gli altri.

Vi auguro una piacevole lettura e molto successo nella realizzazione dei vostri progetti.

Un ringraziamento particolare a Gabriella Croci, dottore commercialista e revisore contabile in Varese, per la sua presenza e il suo sostegno costanti, per i consigli preziosi e l'amichevole incoraggiamento.

Grazie anche a:  
Marco Ascoli, Varese  
Gabriele Cioccarelli, Università di Pavia, professore ordinario di Organizzazione Aziendale, Facoltà di economia.  
Gianluca Colombo, Università della Svizzera italiana e dell'Insubria (Varese), distinguished professor Area Strategia, SDA-Bocconi  
Paolo Dalla Sega, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Direttore Master Eventi Culturali (MEC)  
Francesco Florian, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, professore a contratto in Legislazione dei Beni Culturali, Corso di Laurea di Economia e Gestione dei Beni Culturali  
Giuliana Gemelli, Università di Bologna, direttore scientifico del Master Internazionale di Studi sulla Filantropia e l'Imprenditorialità Socialmente Responsabile  
Fulcieri Silvio Kistler, economista, Lugano  
Cinzia Mascheroni, Festos, Milano  
Marco Regni, notaio, Pistoia  
Andrea Rebaglio, Fondazione Cariplo, Milano  
Chiara Valentini, PhD, Assistant Professor Aarhus University, Aarhus  
Valentina Del Fante, specialista di fundraising, Lugano  
Rosangela Merlino Kronenberg, specialista di fundraising, Zurigo

Un sentito apprezzamento a Emanuela Sartorelli, docente di lingua e letteratura italiana, Varese, per il suo contributo all'editing.

Grazie a Francesca Gaidella, punto di riferimento in casa editrice, per la pazienza e l'amichevole supporto.

Per migliorarne la leggibilità, in questo testo si rinuncia a indicare, accanto a quella maschile, anche la forma femminile di cariche e titoli. L'autrice ringrazia le lettrici per la comprensione.

# Introduzione

**In questo capitolo si definiscono elementi di comunanza e differenza fra contributi erogati ad opera delle fondazioni erogative e altre forme di finanziamento privato. Si chiariscono inoltre i concetti base e la terminologia relativa.**

## **A proposito dei rapporti tra fondazioni erogative e richiedenti**

L'intento di questo libro è di contribuire ad affinare la sensibilità dei potenziali richiedenti verso il mondo delle fondazioni. Se allo stesso tempo potesse essere d'aiuto alle fondazioni per meglio comprendere la mentalità dei richiedenti, avrebbe doppiamente assolto il suo compito.

L'idea di fondo è che un atteggiamento positivo da entrambe le parti possa contribuire sensibilmente al successo di chi dà e di chi riceve.

I più importanti target group per le fondazioni sono, infatti, rappresentati dai beneficiari dei sussidi che esse erogano. È attraverso la realizzazione dei loro progetti che esse conseguono i propri scopi statutari fondativi.

Che tutte le fondazioni la pensino così, è un altro discorso. I rapporti tra le fondazioni e i loro beneficiari hanno due facce: da un lato ci si rallegra per i buoni progetti e per le sfide appassionanti, dall'altro si teme di essere oggetto di un numero sempre crescente di richieste.

Per lavorare bene è necessaria innanzitutto da entrambe le parti la volontà di abbattere i pregiudizi, dimenticare gli atteggiamenti difensivi e avvicinarsi con rispetto e professionalità al contesto del partner. Deve esserci anche disponibilità a imparare. È una strada che fondazioni erogative e beneficiari devono percorrere insieme.

Una collaborazione critica, consapevole e professionale è destinata a durare e a offrire frutti migliori. Il primo passo in questa direzione è la comprensione della terminologia.

## **Fondazione erogativa: definizione**

Definiamo “erogative” quelle fondazioni (enti non profit che, attraverso un proprio patrimonio, realizzano uno scopo culturale, sociale, ecc. enunciato da un “fondatore” alla costituzione) che conseguono il proprio scopo sostenendo, attraverso l’erogazione di contributi, progetti promossi da altre istituzioni, generalmente non lucrative.

Anche altri soggetti, tuttavia, svolgono attività di erogazione di contributi: le fondazioni “miste”, ad esempio; oppure talune associazioni (si pensi ad AIRC, Enelcuore, ecc.). Anch’essi, ancorché giuridicamente diversi dalle fondazioni, quando si pongono l’obiettivo di sostenere un progetto mediante l’erogazione di contributi, “ragionano” come una fondazione erogativa.

Potrete quindi utilizzare questo manuale tutte le volte che intenderete rivolgervi a un “ente” con l’obiettivo di richiedere un contributo; senz’altro se si tratta di fondazione erogativa; ma anche, con gli opportuni distinguo, quando vi avvicinate a un’associazione o a un diverso tipo di fondazione.

## **Il contributo erogato dalle fondazioni è una materia a sé...**

Per “contributo” si intende il sostegno pianificato e strutturato ai beneficiari per mezzo di denaro, servizi e know-how a opera delle fondazioni. Queste ultime possono in tal modo realizzare il proprio scopo ed esercitare un’influenza positiva sulla società civile.

## **... non è una forma di mecenatismo...**

Non si tratta di “mecenatismo” nel senso classico del termine. Il mecenate è un privato che dona in modo spontaneo, senza una controprestazione concordata, rendendo conto soltanto a se stesso (ed eventualmente ai suoi familiari) del denaro investito; al contrario della fondazione, che ha uno statuto cui tener fede, non è soggetto ad alcun tipo di vincolo.

## **... non è nemmeno una forma di sponsoring**

Nello sponsoring un’azienda mette a disposizione di un’istituzione o di un singolo risorse finanziarie, servizi e/o know-how in cambio di immagine, al fine di realizzare i propri obiettivi strategici.

Per parlare di successo non è sufficiente che sponsor e sponsorizzato siano soddisfatti della loro cooperazione, ma occorre che per il pubblico di riferimento di entrambi la partnership porti un beneficio immediatamente percepibile (per esempio l’emozione di un bel momento, la possibilità di

ottenere un servizio a un prezzo di favore ecc.): solo allora sponsor e sponsorizzato potranno dire veramente di aver lavorato bene.

L'attività di sponsoring è diretta conseguenza delle scelte di fondo dell'azienda. Deve sempre essere in sintonia con la strategia comunicativa generale dell'impresa e far parte di campagne di comunicazione integrata. Lo sponsoring è impiegato in modo ideale quando consente di raggiungere gli obiettivi aziendali con più efficacia e rapidità e a minor costo rispetto ad altri strumenti di comunicazione. Il ritorno per l'azienda deve essere quantificabile.

### **... e non ha nulla in comune con un sussidio statale**

Lo Stato amministra e investe il denaro dei cittadini, che gli deriva dalla riscossione delle imposte. È responsabile di fronte a essi delle proprie decisioni e seleziona i propri progetti, sulla base delle leggi vigenti, a favore dei cittadini.

### **Contributi erogati dalle fondazioni e fundraising**

Nell'ottica dei richiedenti (e solo dal loro punto di vista), si può affermare che il contributo erogato dalle fondazioni sia una forma di fundraising, vale a dire di raccolta fondi. Per chi è alla ricerca di fonti finanziarie il fundraising è dunque il concetto sovraordinario per tutte le modalità di raccolta di fondi.

### **L'attività di erogazione di contributi si basa sullo scopo della fondazione**

Per una fondazione, la scelta del progetto da finanziare non è mai un provvedimento isolato, né tanto meno una decisione casuale. Trae origine dal suo statuto, che esprime la volontà originale del fondatore e dalla sua strategia complessiva. Sono questi gli aspetti che influenzano l'attività dei suoi organi deliberativi nella collaborazione con i richiedenti.

### **L'attività delle fondazioni erogative in Italia è differente da quella di altri Stati**

Questo libro si rivolge a lettori italiani. In altri Stati, infatti (vedi l'appendice relativa a Germania, Austria, Svizzera e Liechtenstein), il ruolo delle fondazioni presenta elementi di differenza. Vi sono contesti legislativi diversi, forme differenti di fondazioni erogative e tradizioni che variano

da un Paese all'altro. Le stesse fondazioni, come si leggerà nel capitolo sui meccanismi di delibera, hanno dal canto proprio concezioni diverse su come intendono erogare sussidi.

Tutti questi elementi rendono impegnativo il vostro lavoro di richiedenti. Dovete acquisire familiarità con la materia e trovare il tono giusto a seconda delle diverse culture, situazioni, tradizioni. D'altro canto è proprio questo che rende la collaborazione con le fondazioni anche incredibilmente varia, appassionante e arricchente: dai rapporti con le fondazioni potete imparare molto, dal punto di vista comunicativo, politico-finanziario e culturale.

### **La politica di erogazione posiziona la fondazione**

Attraverso le politiche di scelta dei progetti da finanziare le fondazioni manifestano il proprio posizionamento. La decisione di sostenere progetti di altissimo profilo piuttosto che a livello locale, in ambito culturale piuttosto che sportivo o sociale, influenza in modo rilevante la modalità con la quale le fondazioni si rivolgono ai propri richiedenti. Esistono mille sfumature delle quali dovete aver coscienza, prima di prendere contatto con il vostro potenziale partner.

### **Il punto di vista dei richiedenti**

I richiedenti considerano il finanziamento della fondazione erogativa come uno strumento indispensabile per la realizzazione dei propri progetti. Lavorando in modo mirato e pianificato con le fondazioni si ottimizzano gli sforzi di entrambi. Spesso il risultato di una buona collaborazione è un progetto che rispetto alla situazione di partenza muterà di portata, significato, risonanza.

D'altro canto i richiedenti permettono alla fondazione di partecipare del successo dei propri propositi e quindi d'influenzare positivamente la sua immagine.

Le fondazioni sono di regola partner esigenti: un sempre maggior numero di esse esige d'intervenire attivamente sui contenuti di un progetto e ricerca nella collaborazione con i partner un dialogo attivo a tutti i livelli. Altre, al contrario, si comportano da mecenate: si accontentano della realizzazione ottimale del progetto. Ciò richiede da parte vostra, come proponenti, molta flessibilità e capacità di immedesimazione e di adattamento.

Utilizzare il metodo giusto e procedere in maniera strutturata può farvi risparmiare molto tempo ed energie. Non è tuttavia cosa semplice da mettere in pratica: il mondo delle fondazioni, come forse già sapete per espe-

rienza o come apprenderete dalla lettura di questo libro, non è molto trasparente.

Siate pronti ad attivarvi in prima persona, a essere intraprendenti, a lavorare tanto e a fondo.

### **Il punto di vista delle fondazioni**

L'erogazione di contributi è un processo impegnativo. Investire responsabilmente le risorse finanziarie che il fondatore ha messo a disposizione, individuare i progetti "giusti", darsi un'organizzazione rigorosa, impiegando il denaro in modo mirato, è difficile quanto gestirlo in senso stretto, se non di più. Nell'interazione con tutti gli stakeholder non va inoltre trascurata la scelta della forma di comunicazione e del messaggio adeguati.

Tutto ciò richiede grande professionalità e competenza nelle relazioni sociali e la consapevolezza degli obblighi contratti nei confronti della società, anche in considerazione dei benefici fiscali derivanti dalle operazioni di finanziamento.

### **Il punto di vista dei cittadini**

Nell'epoca dei mercati globali i cittadini si trovano di fronte a una grande varietà di proposte culturali, sociali, sportive ecc. In un contesto così straordinariamente dinamico, le fondazioni, con la loro attività, possono offrire ai cittadini (che spesso coincidono con i richiedenti) un tipo di contributo pressoché unico quanto alla forma: il finanziamento continuativo di iniziative sul lungo periodo, mesi o addirittura anni (una modalità che per esempio nello sponsoring è spesso irrealistica). In tal modo si offrono anche alle fondazioni eccellenti possibilità di profilarsi, specie nel caso di progetti particolarmente riusciti, anche dal punto di vista mediatico.

Le fondazioni rappresentano allo stesso tempo anche un marchio di qualità, che attesta il valore e la consistenza (anche in termini temporali) dei progetti dei richiedenti.

### **Il punto di vista dello Stato**

Il contributo a opera delle fondazioni è un arricchimento per la società: esse sono di regola attive là dove lo Stato, a causa dei suoi compiti rigidamente definiti e del budget limitato, non può esserlo.

Le fondazioni rappresentano tuttavia anche una sorta di sfida per lo Stato tanto da un punto di vista economico, quanto sociale e legale, dati i compiti statali di vigilanza in materia. La rapidissima crescita del loro nu-

mero pone infatti lo Stato di fronte a questioni di difficile soluzione, come ad esempio: la società può permettersi una così grande concentrazione di patrimoni vincolati per sempre, o almeno per anni o decenni? Fino a qual punto sono legittime le agevolazioni fiscali al terzo settore?

Tali questioni, che fungono da ulteriore stimolo per i processi che si sviluppano incessantemente all'interno dello Stato, hanno grande influenza anche per voi come richiedenti. Influiscono infatti in misura considerevole sulle condizioni generali della collaborazione tra voi e le fondazioni.

### **L'attività di erogazione di contributi come processo creativo**

Si può affermare che valga per le fondazioni ciò che è importante anche in altri ambiti dell'economia: è la creatività nelle scelte che permette di connotarsi rispetto alle altre fondazioni e ai propri stakeholder.

Creatività nell'erogazione di contributi significa in primo luogo saper identificare richiedenti e progetti qualificati e poi saperli comunicare all'esterno in modo innovativo e brillante. Soltanto allora la generosità e il coinvolgimento di una fondazione troveranno piena espressione e il giusto riconoscimento da parte della società.

### **Il finanziamento privato comincia spesso in piccolo...**

L'attenzione per i casi importanti, di immediata visibilità, non dovrebbe però far dimenticare che spesso, quando si tratta di arricchimento della vita culturale e sociale, gli interventi di finanziamento di minor entità possono rivelarsi eccezionalmente efficaci a livello locale (per esempio nei piccoli centri). Qui l'erogazione di contributi condotta con professionalità può spesso dare risultati migliori che in un contesto metropolitano ormai saturo.

### **... per finire decisamente in grande**

Esistono poi naturalmente fondazioni che promuovono e realizzano progetti di grandissima dimensione, acquisendo di conseguenza una fama internazionale. Molti progetti umanitari a livello mondiale, ad esempio, non sarebbero neanche più concepibili senza l'apporto delle fondazioni.

### **Trend**

L'erogazione di contributi da parte delle fondazioni ha una lunga tradizione. Tuttavia il settore ha conosciuto una rapida professionalizzazione

destinata in tempi brevi a migliorare sensibilmente i risultati complessivi e con essi l'efficacia dei contributi stessi.

I rapidi sviluppi della tecnologia, in particolare dell'informatica, facilitano i meccanismi operativi quotidiani e favoriscono l'introduzione di nuovi strumenti di lavoro, che semplificheranno notevolmente l'interazione con i richiedenti.

La tendenza attuale si muove da un lato verso la concentrazione dei mezzi disponibili e dall'altro verso l'affinamento e il miglioramento del controllo dei risultati.

Attraverso la costituzione di fondazioni, i grandi imprenditori giocheranno un ruolo sempre più importante. Presto fondatori quali Bill Gates verranno imitati anche sui nostri mercati. Migliori saranno i risultati delle grandi imprese, più forte risuonerà il richiamo alla "compensazione etica" e l'attività di erogazione di contributi sarà di nuovo e in maggiori proporzioni al centro dell'interesse pubblico.

### **Che cosa avete appreso in questo capitolo**

- Che cos'è una fondazione erogativa e in che cosa si differenzia dalle altre istituzioni donatrici.
- Quali sono gli aspetti che differenziano il contributo erogato dalle fondazioni dalla sponsorizzazione o dal mecenatismo.
- Che i richiedenti sono i principali gruppi di riferimento delle fondazioni.
- Come anche piccoli contributi possano dar luogo a risultati considerevoli.
- Come la collaborazione tra fondazioni e richiedenti esiga capacità di immedesimazione e flessibilità.



# 1. Definizione del problema

**Questo capitolo presenta gli strumenti operativi per identificare il proprio problema, circoscriverne la portata e pianificare le azioni successive.**

Quando vi trovate di fronte a un compito complesso, e affrontare un nuovo progetto normalmente lo è, la cosa più sensata è cercare di ridurre la complessità.

In genere è utile suddividere il progetto nelle sue componenti elementari, enucleare gli argomenti relativi a ciascuna parte e infine valutare le soluzioni più adatte per ogni aspetto.

Che cosa significa operativamente tutto questo? Provate sempre a rispondere a queste tre domande:

- so individuare correttamente le questioni nell'ottica di soggetto richiedente?
- di quali poteri decisionali e competenze ho bisogno per risolverlo?
- quali informazioni aggiuntive mi occorrono per elaborare una solida analisi della situazione di partenza?

## **Fase 1**

### **Natura del problema**

Le problematiche connesse a un progetto possono essere di natura contenutistica, organizzativa, finanziaria o legarsi alle risorse umane. Elencatele e classificatele secondo l'ambito di appartenenza.

Questo primo, importante passo vi fornirà un'iniziale panoramica dei compiti da assegnare al gruppo di lavoro. Ricordate che la gestione di un progetto di fundraising deve rispettare consolidati principi di project management.

La realizzazione di un programma culturale, sportivo, sociale o ecologico sottosta ai medesimi principi organizzativi utilizzati per qualunque progetto tecnico o scientifico.

Dovete attingere alla vostra esperienza nel settore, coadiuvati da strumenti di management di progetto, da manuali specialistici ed eventualmente da professionisti esterni.

Qui, però, non stiamo parlando delle difficoltà connesse al progetto in quanto tale; nel momento in cui, come soggetti richiedenti, decidete di proporlo al mercato per raccogliere fondi, dovrete averne già studiato a fondo ogni aspetto.

Questo è invece il momento in cui state verificando il reale fabbisogno finanziario del vostro progetto e valutando le concrete possibilità di collaborazione con una fondazione erogativa.

### *Il problema è davvero finanziario?*

Spesso nella pratica si fraintende la vera natura dei problemi qualificando come economiche questioni che hanno altra origine.

Ad esempio: “Se avessi più soldi, potrei organizzare la mia mostra”. Il problema è davvero reperire risorse finanziarie o è piuttosto la mia incapacità di attivare risorse all’interno della mia organizzazione? Forse ciò che mi serve è il sostegno del mio superiore, che mi conceda il budget necessario, in modo da non dover più ricorrere a una fondazione erogativa. Ciò che sembra una banalità è fonte d’incredibili equivoci, soprattutto all’interno di strutture burocratiche e complesse.

Chiariti questi quesiti di fondo, è opportuno interrogarsi concretamente sulle cifre.

Un preventivo di massima di entrate e uscite vi aiuterà in prima battuta a definire l’entità del fabbisogno finanziario da cercare all’esterno. La cosa migliore sarà compilare una tabella:

- nella prima colonna indicate le singole voci di spesa e le entrate;
- nella seconda colonna definite il fabbisogno per una realizzazione ottimale del progetto;
- nella terza colonna inserite gli importi minimi per poter portare a termine il progetto;
- nell’ultima colonna formulate idee per risparmiare attraverso scelte organizzative alternative (ad esempio individuare un locale gratuito per una mostra).