

# OLTRE I BANDI

---

VERSO UN'EFFICACE  
CO-PROGETTAZIONE TERRITORIALE

**01. Introduzione**

**02. Metodologia**

**03. Tavoli di lavoro**

**04. Conclusioni**



# INTRODUZIONE

Oltre i Bandi nasce dal desiderio di andare oltre il livello della pura narrazione di esperienze virtuose di superamento dei bandi, puntando alla contaminazione e alla capitalizzazione, al fine di rendere le numerose iniziative di successo fonte di stimolo e rilancio per quelle realtà che con timore esitano ad aprirsi a nuovi modi di operare.

Alle soglie di un decennio epocale, in cui si è resa palese in tutta la sua urgenza la necessità di essere in grado di sostenere i ritmi sempre più frenetici con cui avanzano i processi di cambiamento, il tema dei limiti dei bandi pubblici e privati ha costituito una sempre più crescente fonte di dibattito, registrando un consenso sempre maggiore sulla necessità di individuare nuovi meccanismi alla base delle relazioni fra donatori ed Enti del Terzo Settore.

Oltre i Bandi è un'iniziativa che nasce dalla volontà di [Mapping Change](#) e [Ashoka Italia](#), in collaborazione con ActionAid Italia, il Consorzio Comunità Brianza, la Fondazione Comunitaria di Agrigento e Trapani e la Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno. L'evento, tenutosi il 27 gennaio 2021, si colloca temporalmente a quasi un anno dall'inizio della recente pandemia e conseguente crisi sanitaria e sociale che hanno reso palese, e sempre più indispensabile, l'individuazione di nuove soluzioni che consentano alle organizzazioni di reagire al cambiamento con rapidità e flessibilità.

Oltre i Bandi si è configurato come un incontro di realtà eterogenee per ambiti di azione, accumulate dall'inestimabile ricchezza che costituiscono le esperienze di cui si fanno portatrici.

Il presente report prova a fare sintesi delle tante iniziative condivise e dell'auspicio degli organizzatori di dar vita a una comunità di buone pratiche capace di fare Advocacy a livello nazionale, trasformando singole iniziative in modelli replicabili e supportando donatori ed Enti del Terzo Settore nella ridefinizione delle proprie modalità di funzionamento.

# METODOLOGIA

Questo Rapporto è il risultato delle esperienze di oltre 40 partecipanti, provenienti da realtà volutamente eterogenee quali fondazioni, donatori aziendali, enti pubblici e organizzazioni multilaterali.

I rappresentanti di ciascuna organizzazione sono stati abbinati a tavoli di lavoro tematici, guidati rispettivamente da una delle seguenti 4 domande:

- 1. Come si costruiscono i partenariati su fiducia e valori comuni per un cambiamento sistemico, non limitato ai singoli progetti?*
- 2. Come si gestisce l'equilibrio fra leadership/ownership del processo di partecipazione?*
- 3. Come reperire le risorse economiche per partire e per dare sostenibilità nel tempo?*
- 4. Co-progettazione e impresa: come il settore corporate può giocare un ruolo centrale per la sostenibilità ed il bene comune?*

Suddivisi in cinque tavoli di lavoro, i partecipanti sono stati guidati nella condivisione delle proprie esperienze prendendo in esame i seguenti punti:

- Storie di successo*
- Problematiche riscontrate*
- Raccomandazioni per l'implementazione di pratiche di co-programmazione*

# TAVOLI 1 E 2

## TEMA

COME SI COSTRUISCONO I PARTENARIATI  
SU FIDUCIA E VALORI COMUNI  
PER UN CAMBIAMENTO SISTEMICO,  
NON LIMITATO AI SINGOLI PROGETTI?

# PROBLEMATICHE

1

*Regole non flessibili e mancanza di metodologia condivisa danno vita a progetti che si esauriscono allo scadere della data di termine prefissata.*

2

*Difficoltà di entrare in contatto con comunità del Terzo Settore locale e di attivare relazioni di comunità.*

3

*Diffidenza tra enti del Terzo Settore nei confronti dell'innovazione.*

4

*Interazione complessa con la pubblica amministrazione a causa di strutture macchinose e poco flessibili.*

# BUONE PRATICHE E RACCOMANDAZIONI

---

*Istituzione di tavoli di comunità in grado di effettuare analisi* finalizzate alla migliore comprensione dei bisogni e dei valori degli Enti coinvolti nel percorso progettuale. Lo stretto partenariato tra i diversi attori genera un allineamento di valori e bisogni capace di far emergere obiettivi chiari e tempi certi di realizzazione. Coinvolgere gli attori in percorsi formativi condivisi, responsabilizzandoli in ruoli definiti, permette di efficientare i progetti e una migliore utilizzazione delle risorse, evitando inutili dispersioni di energie e di competenze e, soprattutto, favorisce la costruzione di modelli applicativi e di processi efficaci.

---

*Facilitare e accompagnare la capacità innovativa dei sistemi territoriali.* Spingere partenariati a guardare al bisogno e a pensare a soluzioni innovative, e creare assetti che agevolino questo processo. Ad esempio, promuovere momenti di comunità di pratica, anche tra attori in territori diversi per incoraggiare i partecipanti a delineare una visione chiara su come condividere i percorsi di innovazione che consenta agli enti di passare dai bisogni alle strategie operative per soddisfarli. Favorire un processo di apertura e condivisione tra soggetti portatori di esperienze diverse operanti su aree diverse perché la contaminazione costituisce un valore assoluto per il miglioramento e l'apprendimento continuo.

Fare tesoro dell'esperienza dell'ultimo anno con la pandemia, che ha dimostrato quanto il modello progettuale abbia un limite enorme per una società così dinamica e complessa come quella odierna, dove i bisogni sono in continua evoluzione. Ripensarlo verso forme di più ampio respiro, verso un cambiamento più forte, anche radicale, a carattere trasformativo.

# TEMA

COME SI GESTISCE L'EQUILIBRIO  
FRA LEADERSHIP/OWNERSHIP  
DEL PROCESSO DI PARTECIPAZIONE?

# TAVOLO 3

# PROBLEMATICHE

1

Adeguamento delle fondazioni filantropiche alla cultura dei bandi a progetto nonostante la loro potenziale libertà in termini di messa a sistema delle risorse.

2

Le fondazioni, gli ETS, l'amministrazione pubblica e le imprese sono ancora troppo autoreferenziali, c'è bisogno di un cambiamento di paradigma, di un nuovo approccio culturale dove il punto di partenza è il bisogno espresso dalla comunità e l'obiettivo è quello di operare ed adoperarsi, con tutte le competenze potenziali, verso una maggiore efficacia ed efficienza degli interventi.

3

Co-programmazione con gli enti pubblici, dove ci sono limiti e difficoltà nell'approcciarsi alla co-programmazione e co-progettazione a causa del focus quasi esclusivo sull'applicazione delle norme (compliance, controllo...), aspetto necessario (trasparenza, legalità) ma non sufficiente a generare impatto sociale condiviso e duraturo, tanto più per un soggetto che avrebbe anche compiti di indirizzo politico e di promozione del bene comune (la sussidiarietà e il Titolo V della costituzione restano ancora largamente disattesi).

# PROBLEMATICHE

4

*Esistono poche reti stabili per co-programmare* (prima di co-progettare). Tali co-programmazioni inoltre non sono inserite in un processo condiviso e continuo, con il rischio di lasciare fuori attori chiave del territorio, da un lato, e di replicare le stesse dinamiche di potere nel tempo (“mercimonio relazionale”), dall’altro.

5

*Si fa fatica a trovare competenze di leadership*, le quali implicano necessariamente una visione di cambiamento di medio-lungo periodo e capacità di negoziazione, mediazione, delega; ma, prima ancora, capacità di ascolto.

6

*Spesso a dare vita a una co-programmazione sono proprio pochi soggetti*, con competenze di leadership già forti e con una visione di cambiamento di medio-lungo periodo già molto chiara.

Qui il rischio è che continuino a essere sempre e solo loro a “tirare la partnership”, il tema è di qualità e sostenibilità della Governance delle co-programmazioni, tanto più se le programmazioni danno vita a nuovi soggetti multi-attoriali.

# BUONE PRATICHE E RACCOMANDAZIONI

## *Alleanze progettuali*

*Ragionare da subito sul livello di sostenibilità sistemica* dell'obiettivo di co-programmazione e co-progettazione. Ciò comporta:

1. La trasparenza su diversi livelli: tutte le questioni vanno affrontate al tavolo di co-progettazione in fase iniziale.
2. I ruoli di ogni soggetto e le modalità di governance devono essere chiari. In questo modo si fronteggiano spinte autonomistiche e si resta allineati sugli obiettivi comuni e non dei singoli.
3. Ownership e leadership: poiché il tavolo funziona grazie alla condivisione, l'idea intorno alla quale si è costituito deve essere di tutti. I soggetti che hanno lanciato l'idea non devono esserne gli *owners*, poiché ognuno nel tavolo la fa propria arricchendola e integrandola e assumendo il ruolo più adatto alle proprie caratteristiche e risorse.
4. Mettere al centro non solo i problemi e i bisogni ma anche gli assets, soprattutto il capitale sociale delle comunità (approccio policapitale e multistakeholder) già disponibile.
5. Integrare gli SDGs all'interno della propria agenda non solo con l'obiettivo di non perdere mai di vista finalità di medio-lungo periodo già "co-programmate" a livello internazionale, ma soprattutto per incardinarli in un ripensamento strutturale dell'organizzazione e dei processi interni.

*Investire nelle competenze* di tutti i soggetti del tavolo, in particolare di leadership e di co-programmazione (es. "Teoria del cambiamento"), ma anche di valutazione degli impatti generati.

*Focalizzarsi su un cambiamento culturale* significa darsi tempo.

# TAVOLO 4

## TEMA

### COME REPERIRE LE RISORSE ECONOMICHE PER PARTIRE E PER DARE SOSTENIBILITÀ NEL TEMPO?

Reperimento e sostenibilità delle risorse in caso di co-progettazione, la quale comporta concorrenza e un approccio competitivo anche di natura finanziaria.

- La competitività causa l'eliminazione di enti più piccoli dalla progettazione?
- La sostenibilità di risorse a lungo termine è possibile?

# PROBLEMATICHE

1

*Competizione tra soggetti:*

il problema principale non è l'esistenza della competizione in sé, ma il non avere un rapporto diretto tra l'investimento e il risultato ottenuto.

2

*Ragionamento per programmi e non per progetti:*

bisogna ipotizzare tempi più lunghi e la necessità di investimenti più significativi per avere certezza finanziaria.

3

*Preservare la specificità di un territorio:*

differenza tra grandi e piccoli soggetti. Soggetti più piccoli sono capaci di attivare maggiormente i territori e i cittadini, ma scontano carenze di risorse su vari livelli.

4

*Mode dei target e dei bandi:*

tra cui povertà educativa, progetti del ministero, progetti di coesione con il Sud sono spesso tutti sullo stesso tema.

*Costi legati alla struttura:*

il costo-risultato è un falso problema; la vera questione è valutare i processi ed eventualmente premiarli (premiare la struttura).

# BUONE PRATICHE E RACCOMANDAZIONI

---

*Impiegare i finanziamenti* nelle diverse fasi della strutturazione del programma e nella sua capacità di evolvere in qualcosa di positivo e negli obiettivi che si propone.

---

*Introdurre dei meccanismi di misurazione progressiva dell'impatto* che facciano emergere i benefici e i prodotti e che leghino parte di tali benefici anche alla remunerazione delle organizzazioni che hanno preso parte a quella iniziativa. In questo modo non ci si focalizza solo sul risultato finale, e dunque sulla relazione diretta tra risorse e soluzione effettiva ed efficiente, ma anche sulle singole fasi del processo.

---

*Procedere per reti:* la dimensione di rete da parte delle organizzazioni consente di de-potenziare un meccanismo competitivo o quanto meno di indirizzarlo verso un interesse non personale ma comune, che consideri il territorio e la comunità. Dunque, la logica di rete, che valorizza l'efficienza della singola e grande organizzazione, ma anche delle piccole organizzazioni che hanno un legame particolarmente profondo con un territorio.

---

*Legame tra co-progettazione e co-programmazione:* creare dei processi di dialogo e consultazione tra i vari stakeholder sul livello di partenariato per i fondi di natura comunitaria. Articolare le risorse in base a un ciclo di politica più lungo rispetto a quello tradizionale e odierno.

---

*Territorialità:* definire degli ambiti di co-progettazione e co-programmazione che siano in grado di abbracciare territori specifici con coordinamento di attività locali e degli attori in gioco.

# TEMA

CO-PROGETTAZIONE E IMPRESA:  
COME IL SETTORE CORPORATE PUÒ GIOCARE  
UN RUOLO CENTRALE PER LA SOSTENIBILITÀ  
ED IL BENE COMUNE?

# TAVOLO 5

# PROBLEMATICHE

1

*Discontinuità amministrativa:*  
la cultura del lavorare per progetti diventa spesso sinonimo di frammentazione e precarizzazione di interventi.

2

*Obiettivi troppo ambiziosi e ideologici*  
che, a causa di un lavoro di co-progettazione non efficace e di una partnership non allineata, risultano poco realizzabili.

3

*Difficoltà nel riconoscere la necessità e l'importanza* di contemplare tempi lunghi per attivare processi di cambiamento effettivi.

4

*Attori del terzo settore e corporate* si presentano con valori altissimi e vanno poi in competizione nelle modalità operative di intervento nei territori.

# BUONE PRATICHE E RACCOMANDAZIONI

---

*Passare da un'ottica di progetto a un'ottica di processo.* Fare serie ricerche con il coinvolgimento diretto del settore corporate per valutare processi e aggregare sui territori i partner più funzionali all'attuazione dei programmi. È essenziale avere un quadro strategico comune. Dentro processi strategici di lungo periodo possono esserci dei bandi strumentali a un processo durevole e sostenibile nel tempo.

---

*Solidi processi di raccolta e condivisione dei dati* sono propedeutici all'attuazione di processi efficaci. Ad esempio, dare valore ai processi di analisi di partenza dello status-quo che siano condivisi. Sulla base dei problemi e dei bisogni intercettati, il settore corporate mette in campo le proprie specifiche risorse, che sono di presenza nei territori, di competenze, di persone, di network, non solo economiche.

---

*Nella costruzione dei partenariati, introdurre delle procedure di analisi e valutazione sulle qualità/competenze* dei soggetti che partecipano (anche in ottica di costruzione di un piano di rafforzamento). Il settore corporate partecipa al piano di rafforzamento sia come promotore che come soggetto di rafforzamento, all'interno di un contesto di cross-contaminazione fra partner. Stabilire degli indicatori di successo chiari, fin dall'inizio, su base settoriale.

---

*Attivare delle piattaforme di condivisione delle esperienze,* dove capitalizzare processi e risultati con finalità di sviluppare una vera e propria comunità di pratica, evitando contemporaneamente di riprodurre in futuro le stesse dinamiche disfunzionali.

---

*Uscire da una logica competitiva.* Operare nei territori in una logica di processo, creando nuclei di coesione molto forti, per generare processi di trasformazione e metamorfosi comunitarie. Investire nella capacità di dialogare internamente ed esternamente. La competizione diventa positiva, se si trasforma in contaminazione che spinge tutti a fare meglio e se indirizzata a soddisfare un interesse comune e collettivo.



CONCLUSIONI

Le esperienze raccolte in questo report supportano ampiamente la tesi a sostegno del fatto che vi siano numerosi percorsi alternativi e iniziative di successo capaci di superare i limiti dei bandi a progetto a favore di modelli che garantiscano maggiore sintonia con il paradigma della co-programmazione e della co-progettazione, assicurando comunque percorsi trasparenti.

Le numerose realtà che hanno preso parte all'evento Oltre i Bandi sono portatrici di esperienze di valore e hanno sperimentato in prima persona cosa significa operare secondo meccanismi nuovi, che sostengano la mission delle organizzazioni, che ragionino sul lungo periodo, che mirino a cambiamenti sistemici.

*Le problematiche condivise fanno bene intendere come il mero concentrarsi sul superamento dello strumento progettuale non rappresenti di per sé la soluzione se questa non coincide con un cambio di paradigma che tenga conto della complessità* che caratterizza la questione.

Il ripensamento dello strumento progettuale è infatti un qualcosa che deve coincidere necessariamente con l'attivazione di nuove dinamiche relazionali fra donatori, organizzazioni e comunità, con meccanismi capaci di contemplare l'introduzione di maggiore flessibilità e possibilità di adattamento in itinere in base ai risultati e che tenga conto in maniera realistica degli obiettivi, dei tempi e delle risorse necessarie per avviare cambiamenti di tipo sistemico.

Il passaggio epocale in cui ci troviamo ha reso più visibili che mai i limiti che caratterizzano l'intervento sociale. Le numerose sfide che stiamo affrontando rendono necessario avviare un percorso collettivo che continui oltre questo rapporto e che permetta di costruire insieme sistemi nuovi, in grado di operare in sintonia con il paradigma della co-programmazione.

Ci auguriamo che questo rapporto possa incoraggiare, alla luce di quanto si sta già facendo in Italia e nel resto del mondo, a sperimentare nuovi modelli di intervento sociale e a divenire parte di un percorso collettivo verso un cambiamento trasformativo, che ci renda pronti ad affrontare con successo le numerose sfide sociali che ci attendono.

PROMOSSO DA



IN COLLABORAZIONE CON



## PARTECIPANTI

**act:onaid**  
— REALIZZA IL CAMBIAMENTO —

 **Consorzio  
COMUNITÀ  
BRIANZA**  
Imprese Sociali

**alda**   
 European Association  
for Local Democracy

 **consorzio  
CONSOLIDA**  
società cooperativa sociale - Lecco

 **GRUPPO  
COOPERATIVO  
cgm**

  
**COMUNE DI BRINDISI**

 **time2**  
FONDAZIONE

 **ART-ER**

Fondazione  
**CARIPLO**   
TUTE SERVARE MUNIFICI DONARE - 1816

 **ABF**  
ANDREA BOCELLI FOUNDATION

 **EMILIA  
ROMAGNA  
anci**

 **assifero**  
Il punto di riferimento  
della filantropia  
istituzionale

 **avverABILE**  
accademia  
formazione e lavoro

 **FONDAZIONE CHARLEMAGNE**

---



## **CURATELA TESTO**

---

Eleonora Ricco  
Ottavia Longhini