

Fondazione  
**CARIPLLO**

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816



# Riprogettiamo il futuro

**Sviluppo organizzativo degli enti non profit**

Bando con scadenza  
**23 luglio 2026**

**BANDI 2026**





# Indice

1. <i>PREMESSA</i> .....	4
2. <i>IL CONTESTO</i> .....	4
3. <i>GLI OBIETTIVI</i> .....	5
4. <i>LINEE GUIDA</i> .....	6
4.1 Soggetti destinatari.....	6
4.2 Progetti ammissibili .....	6
4.3 Criteri.....	7
4.4 Progetti non ammissibili.....	8
4.5 Iter di presentazione.....	8
5. <i>BUDGET DISPONIBILE</i> .....	8
6. <i>COMUNICAZIONI E INFORMAZIONI</i> .....	8
7. <i>SINTESI*</i> .....	9







# Riprogettiamo il futuro

## 1. PREMESSA

Il bando è emesso dalle Aree Ambiente, Arte e Cultura e Servizi alla Persona nell'ambito della Linea di Mandato 4 "Creare le condizioni abilitanti al rafforzamento delle comunità".

## 2. IL CONTESTO

Quasi 370 mila enti non profit a livello nazionale, diversi per natura giuridica, missione e dimensioni, un bacino di quasi 950 mila dipendenti e di circa 4,7 milioni di volontari<sup>1</sup>. Il Terzo Settore, nonostante le difficoltà di contesto degli ultimi anni, si conferma un pilastro essenziale del welfare, della coesione sociale, della partecipazione culturale, della sensibilizzazione e protezione dell'ambiente e della cittadinanza attiva.

Le organizzazioni non profit attive sul territorio di riferimento di Fondazione Cariplo sono oltre 62.000, danno lavoro a quasi 216.000 persone, mobilitano circa 1 milione di volontari<sup>2</sup>. Esse hanno nel tempo consolidato la propria capacità di intervento di fronte ai bisogni sociali e promosso una fondamentale offerta di animazione artistica, culturale, ricreativa e ambientale che sta contribuendo alla tenuta e alla valorizzazione del protagonismo delle nostre comunità.

In questo momento storico di grande incertezza e di sfide complesse, le organizzazioni si trovano però di fronte a un doppio livello di difficoltà: da un lato devono affrontare i cambiamenti imposti dalla rapida evoluzione dei bisogni e del contesto di riferimento, dall'altro devono ripensare i propri modelli operativi per renderli più sostenibili e in grado di offrire servizi capaci di durare e di adattarsi nel tempo.

È quindi sempre più sentita da parte degli enti la necessità di rafforzare la propria visione strategica, di consolidare la capacità organizzativa e di focalizzarsi sul valore generato.

Parallelamente, in un settore dove la principale risorsa è rappresentata dal capitale umano, stiamo assistendo a un momento cruciale di riflessione sulle professioni nel Terzo Settore, sia in termini di attrattività<sup>3</sup>, reperimento e trattenimento di figure qualificate (in particolare per profili socio-educativi) sia, più in generale, in ottica di transizione generazionale.

La Riforma e l'introduzione del Codice del Terzo Settore<sup>4</sup> possono rappresentare una leva strategica per gli enti che intendono rafforzare la propria capacità organizzativa e investire in innovazione e crescita. Pur richiedendo uno sforzo importante in termini di adempimenti e obblighi normativi, la Riforma può rappresentare un'opportunità per investire in modelli di governance,

<sup>1</sup> Registro statistico delle Istituzioni non profit 2023, a cura di ISTAT, dati al 31/12/2023.

<sup>2</sup> Elaborazione su dati ISTAT a cura di Evaluation lab di Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore.

<sup>3</sup> L'indagine "Mille Voci per comprendere" mostra alcune difficoltà diffuse a livello di attrattività del capitale umano nel Terzo Settore: a) la mancanza di candidati, in special modo se riferita alle professioni di cura; b) la mancanza di esperienza e/o competenze; c) le politiche retributive poco attrattive, similmente per professioni di cura (17%) e altre professioni in ambito

culturale e ambientale (20%). L'indagine panel è promossa da Fondazione Cariplo e realizzata in collaborazione con Evaluation Lab di Fondazione Social Venture Giordano dell' Amore (FSVGDA) per sondare lo stato di salute degli enti di Terzo Settore. Con la rilevazione 2024 ha affrontato in particolare il tema della gestione delle risorse umane. Di seguito il link per partecipare <https://it.surveymonkey.com/r/VMB6ML2> Per un'anteprima dei risultati della quarta rilevazione di Mille Voci" <https://bit.ly/1000Voci2024>

<sup>4</sup> D.lgs n.117 del 19 luglio 2017.





sviluppare competenze gestionali, promuovere la digitalizzazione, adottare sistemi di misurazione dell'impatto e consolidare la sostenibilità economica nel medio-lungo periodo.

Anche i giovani possono essere una preziosa leva di cambiamento. Le organizzazioni sono quindi chiamate a sviluppare strategie per attrarre, coinvolgere e trattenere i giovani, favorendo e governando il passaggio intergenerazionale. Alcune opportunità possono scaturire anche dalla transizione digitale e climatica e dal ripensamento dei modelli operativi per offrire servizi più sostenibili e resilienti. Diventano dunque fondamentali i temi del rafforzamento organizzativo e del capacity building.

Fondazione Cariplo, negli anni, ha dato centralità a questa riflessione attraverso diversi strumenti, settoriali e intersettoriali, riconducibili alla volontà di accompagnare i processi di rafforzamento e trasformazione delle organizzazioni e, più in generale, di migliorare la capacità degli enti di perseguire la propria mission.

A tale scopo, dal 2023 la Fondazione promuove il Programma intersettoriale "Riprogettiamo il futuro".

Nel 2026 il Programma conferma tre linee di lavoro:

- la formazione a distanza attraverso la piattaforma [Cariplo Social Innovation Lab](https://socialinnovationlab.fondazionecariplo.it/)<sup>5</sup>, che offre alle organizzazioni non profit<sup>6</sup> un ambiente digitale dedicato con percorsi formativi modulabili, fruibili in modalità asincrona da tutti gli enti, finalizzati al rafforzamento delle competenze del personale e propedeutici alla partecipazione al presente bando. I contenuti sono organizzati in macro-tematiche: strategia, progettazione, digitale, fundraising e normative;

- percorsi laboratoriali di mentorship, gratuiti, fruibili online (nel periodo maggio – luglio 2026) previa iscrizione, per rafforzare, in maniera più approfondita, le capacità di analisi e progettazione di piani di sviluppo organizzativo, anche ai fini della candidatura di progetti sul bando;
- il presente Bando "Riprogettiamo il futuro", giunto alla quarta edizione.

### 3. GLI OBIETTIVI

Fondazione Cariplo intende sostenere lo sviluppo organizzativo degli enti non profit attivi in campo ambientale, culturale e dei servizi alla persona, al fine di rafforzarne il ruolo di importante leva di coesione nelle comunità, aumentando l'efficacia del loro operato, valorizzandone il capitale umano e ampliando le comunità di riferimento.

Nello specifico, all'interno di tale finalità generale, il Bando si prefigge tre obiettivi:

1. favorire la transizione/integrazione generazionale e promuovere il protagonismo giovanile attraverso iniziative quali, ad esempio, il sostegno all'attrazione, all'inserimento, alla professionalizzazione, alla crescita e alla stabilizzazione dei giovani per permettere lo sviluppo di organizzazioni con una presenza significativa di giovani;
2. promuovere e facilitare azioni di sviluppo e rafforzamento organizzativo che migliorino, a titolo di esempio: la struttura interna (governance, ruoli e processi); le competenze del personale e dei volontari; il benessere organizzativo; la capacità di analisi, progettazione, pianificazione strategica e

<sup>5</sup> <https://socialinnovationlab.fondazionecariplo.it/>

<sup>6</sup> Sono oltre 800 le organizzazioni registrate in piattaforma, più di 30 i corsi online, 15 le storie di buone pratiche di trasformazione organizzativa.





valutazione dell'impatto; la sostenibilità economica; la collaborazione e le reti tra enti, migliorando processi di coordinamento;

3. promuovere la sostenibilità ambientale delle organizzazioni stimolando, a titolo di esempio: la definizione di strategie e piani di sviluppo (low-carbon, di adattamento e mitigazione), l'integrazione della dimensione ambientale nelle competenze e nelle attività degli enti, l'attivazione di collaborazioni con altre organizzazioni in una logica di condivisione di mezzi e beni.

## 4. LINEE GUIDA

### 4.1 Soggetti destinatari

Enti privati senza scopo di lucro:

- che operino nei territori di riferimento di Fondazione Cariplo (Lombardia e province di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola);
- legalmente costituiti prima del 1° gennaio 2024 e che dimostrino almeno due anni di operatività in ambito sociale, culturale e/o ambientale;
- che abbiano almeno una persona stabilmente inserita nell'organizzazione, a prescindere dalla forma contrattuale (dipendenti o collaboratori);
- che abbiano frequentato almeno i 5 nuovi corsi messi a disposizione nel 2026 presenti sulla piattaforma "Cariplo Social Innovation Lab";
- che non abbiano beneficiato di un contributo nelle prime tre edizioni del Bando (2023, 2024 e 2025).

È possibile candidarsi singolarmente o in partenariato.

Ciascun soggetto, capofila e partner, potrà partecipare a un solo progetto.

Le regole relative all'ammissibilità degli enti sono illustrate nel documento "Criteri generali per la concessione di contributi", comune a tutti i bandi della Fondazione.

### 4.2 Progetti ammissibili

Per essere considerati ammissibili alla valutazione, i progetti dovranno essere in possesso dei seguenti requisiti:

- avvio successivo alla scadenza del bando (23 luglio 2026);
- durata non inferiore a 12 mesi e non superiore a 24 mesi;
- richiesta di contributo compresa tra i 25.000 € e i 90.000 € e comunque non superiore all'80% dei costi totali previsti nel piano economico;
- essere chiaramente finalizzati al raggiungimento di uno o più dei tre obiettivi del bando;
- riguardare una o più delle macrotematiche in cui sono organizzati i contenuti formativi della piattaforma "Cariplo Social Innovation Lab", valorizzandoli come leve strategiche e operative per il raggiungimento degli obiettivi;
- prevedere l'impiego di uno o più esperti esterni che supporteranno il percorso di sviluppo organizzativo, da individuare a cura del proponente.

Il progetto di dettaglio va presentato utilizzando l'apposito format del Bando Riprogettiamo il futuro, pensato per facilitare la redazione della descrizione dettagliata di progetto e permettere una raccolta omogenea delle informazioni necessarie alla valutazione delle iniziative.

Il format è disponibile sul sito di Fondazione Cariplo (nella pagina dedicata al bando).

<sup>7</sup> Il numero totale dei corsi pubblicati in piattaforma è 36. La frequenza ai corsi deve essere documentata

attraverso il certificato scaricabile dalla piattaforma Cariplo Social Innovation Lab.





Oltre agli allegati previsti dalla "Guida alla presentazione dei progetti sui bandi", la richiesta dovrà essere corredata dei seguenti documenti obbligatori:

- descrizione dettagliata di progetto su format apposito Riprogettiamo il futuro;
- quadro logico dell'intervento;
- cronoprogramma del progetto;
- profilo, proposta metodologica e tecnico-economica dell'/degli esperto/i esterno/i individuato/i a supporto del percorso di sviluppo organizzativo;
- organigramma dell'ente;
- certificato di frequenza dei corsi della piattaforma Cariplo Social Innovation Lab (2026).

### 4.3 Criteri

Verificata l'ammissibilità della proposta e la coerenza con gli obiettivi e le linee guida del bando, l'esame di merito sarà condotto sulla base dei criteri di seguito rappresentati:

1. Situazione organizzativa di partenza e cambiamento atteso (20%):
  - solidità dell'analisi dei bisogni organizzativi (elaborata utilizzando dati e indicatori appropriati);
  - capacità di inserire la proposta in una strategia pluriennale;
  - chiarezza e coerenza degli obiettivi di cambiamento con la situazione organizzativa di partenza.
2. Impianto progettuale e capacità di attuazione (30%):
  - coerenza tra il livello di maturità organizzativa dell'ente e le caratteristiche del piano di sviluppo;

- coerenza tra obiettivi, strategie di intervento e piano delle azioni;
- solidità del piano di sviluppo e credibilità delle tempistiche previste per la sua realizzazione;
- adeguatezza e coinvolgimento del gruppo di lavoro individuato (composto da figure interne ed esterne) rispetto agli obiettivi di cambiamento e alle attività previste;
- idoneità e qualità dell'/degli esperto/esperti esterno/i e dei percorsi formativi individuati;
- coerenza e congruità del piano economico (costi e richiesta di contributo) con il piano delle azioni e con la dimensione economica dell'ente/del partenariato.

#### 3. Valorizzazione del capitale umano (20%):

- capacità di coinvolgimento dei dipendenti, dei collaboratori e/o dei volontari nelle azioni di trasformazione organizzativa e chiara ricaduta sullo sviluppo delle competenze e delle professionalità interne;
- capacità di favorire la cultura del miglioramento organizzativo<sup>8</sup>.

#### 4. Impatto e sostenibilità (20%):

- chiarezza, valutabilità e misurabilità dei risultati attesi;
- coerenza dell'impianto di monitoraggio e valutazione con gli obiettivi del piano di sviluppo ed efficacia nel rappresentarne gli esiti;
- capacità di rafforzare l'organizzazione nel medio

<sup>8</sup> Per cultura del miglioramento organizzativo si intende la messa in atto di azioni finalizzate a promuovere un clima organizzativo in cui le risorse umane possano

essere propositive, sviluppino un senso di appartenenza e siano orientate al cambiamento e alla sperimentazione.





periodo (oltre la durata del progetto);

- capacità del progetto di sviluppo organizzativo di generare impatti sul territorio e sull'ecosistema di riferimento;
- capacità di rappresentare l'impatto atteso del progetto anche oltre la sua durata;
- rilevanza dell'ente per il territorio (n. persone coinvolte, stakeholder, ...).

Un'ulteriore premialità (10%) è prevista per:

- le organizzazioni capofila che abbiano una presenza di under 35 negli organi decisionali uguale o superiore al 50% e/o i progetti che adottino strategie o modelli organizzativi chiaramente orientati a incrementare la presenza di under 35 negli organi consultivi e/o decisionali;
- i progetti che prevedano azioni di rete e collaborazione sistemica, come ad esempio l'attivazione e/o lo sviluppo di modelli operativi condivisi, percorsi formativi comuni e/o, più in generale, la condivisione di risorse (umane, materiali e/o immateriali) tra enti non profit, che generino impatti più ampi rispetto al singolo ente/partenariato.

#### **4.4 Progetti non ammissibili**

Non saranno considerati ammissibili alla valutazione i progetti:

1. che non siano chiaramente collegati allo sviluppo organizzativo;
2. che prevedano costi per l'acquisto, la ristrutturazione, la manutenzione e il restauro di immobili.

#### **4.5 Iter di presentazione**

Le richieste di contributo dovranno pervenire entro le ore 17.00 del 23 luglio 2026.

Il sistema consentirà l'invio fino alle 17.30 delle richieste che risulteranno in fase di

caricamento alle ore 17.00 del giorno di scadenza del bando.

## **5. BUDGET DISPONIBILE**

Il budget a disposizione è pari a 2.250.000 euro.

## **6. COMUNICAZIONI E INFORMAZIONI**

La Fondazione, in quanto soggetto privato, non è tenuta all'osservanza di procedure di evidenza pubblica e ha la facoltà di non assegnare in tutto o in parte il budget previsto. Il presente testo del bando è scaricabile dal sito web di Fondazione Cariplo ([www.fondazionecariplo.it](http://www.fondazionecariplo.it)).





## 7. SINTESI\*

<b>Bando</b>	Riprogettiamo il futuro
<b>Tipo</b>	Con scadenza
<b>Scadenza</b>	23.07.2026
<b>Budget disponibile</b>	€ 2.250.000
<b>Obiettivi</b>	Favorire la transizione/integrazione generazionale e promuovere il protagonismo giovanile all'interno delle organizzazioni; promuovere e facilitare azioni di sviluppo e rafforzamento organizzativo; promuovere la sostenibilità ambientale delle organizzazioni.
<b>Destinatari</b>	Enti privati senza scopo di lucro
<b>Principali limiti di finanziamento</b>	Contributo minimo € 25.000 e massimo € 90.000, non superiore a 80% dei costi
<b>Riferimenti</b>	<a href="mailto:cb@fondazionecariplo.it">cb@fondazionecariplo.it</a>

*\* I dati riportati al paragrafo "Sintesi" hanno mera valenza riassuntiva delle condizioni e clausole riportate nel testo del bando, alle quali si rinvia per una descrizione integrale.*

