

Riprogettiamo il futuro

Sviluppo organizzativo degli enti di terzo settore

Bando con scadenza

16 febbraio 2023

BANDI 2022

Fondazione
CARIPLO

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816



Indice

2. IL CONTESTO	3
3. GLI OBIETTIVI	4
4. LINEE GUIDA	4
4.1 Soggetti destinatari	5
4.2 Progetti ammissibili	5
4.3 Criteri.....	6
4.5 Progetti non ammissibili.....	6
4.6 Iter di presentazione	6
5. BUDGET DISPONIBILE	6
6. COMUNICAZIONI E INFORMAZIONI	<u>67</u>
7. SINTESI*	7

1. PREMESSA

Il bando è emesso dalle Aree Ambiente, Arte e Cultura e Servizi alla Persona nell'ambito dell'Obiettivo 9 "Capacity building: rafforzare le competenze e la dimensione organizzativa del non profit".

2. IL CONTESTO

360 mila enti non profit a livello nazionale, diversi per natura giuridica, missione e dimensioni, un bacino di oltre 860 mila dipendenti e di più di 5 milioni di volontari¹. Il "Terzo Settore" continua ad essere, anche dopo la pandemia, un pilastro essenziale del welfare, della coesione sociale, della partecipazione culturale, della sensibilizzazione e protezione dell'ambiente e della cittadinanza attiva.

Le organizzazioni no-profit attive sul territorio di riferimento di Fondazione Cariplo sono oltre 55.000, danno lavoro a quasi 200.000 persone, mobilitano 1,1 milioni di volontari e generano 17,5 miliardi di euro di entrate complessive (pari all'incirca al 4,5% del PIL locale). Il 58% di queste sono attive in ambito artistico-culturale, il 36% nei servizi alla persona e il 6% in campo ambientale². Le organizzazioni non profit 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, questi enti 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 trovare nuovi equilibri per mantenere in vita i propri servizi.

Parallelamente, in un settore dove la principale risorsa è rappresentata dal capitale umano, stiamo

assistendo a un momento di "crisi" delle professioni di cura, dovuto sia alla carenza di figure professionali ed educative da impiegare, sia al bisogno di maggiore motivazione, valorizzazione delle professionalità stesse³ e a una crescente questione retributiva. Anche il settore culturale ha subito negli ultimi anni una importante "volatilità" delle professionalità impiegate, situazione che si è aggravata a causa della pandemia e delle conseguenti chiusure e nuove norme di fruizione degli spazi culturali post riapertura.

Le organizzazioni non profit devono ora rilanciare il proprio ruolo innovativo e diventare una leva fondamentale di cambiamento, dimostrando la capacità di coinvolgere i giovani⁴, favorendo e governando il passaggio intergenerazionale. Alcune opportunità potrebbero scaturire dal nuovo quadro legislativo di riferimento, dalla transizione digitale 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. Anche durante il recente percorso partecipativo di ascolto dei territori "Looking4", realizzato in occasione dei 30 anni della Fondazione, è emersa con forza la necessità di investire nel consolidamento organizzativo del Terzo Settore come infrastruttura indispensabile, fatta di competenze, energie e legami⁵.

Fondazione Cariplo ha dato centralità a questo tema all'interno dell'obiettivo strategico "Capacity building: rafforzare le competenze e la dimensione organizzativa del non profit" che si propone proprio di accompagnare i processi di rafforzamento e trasformazione delle organizzazioni e, più in generale, di migliorare la capacità degli enti che si interfacciano con la Fondazione di perseguire la propria mission in maniera più efficace ed efficiente.

A livello operativo, la Fondazione nel febbraio 2022 ha lanciato il Programma intersettoriale

digitale. L'Anno Europeo dei Giovani è il momento per avanzare con fiducia e speranza in una prospettiva post-pandemica (https://youth.europa.eu/year-of-youth_it).

⁵ I principali elementi emersi dall'ascolto vanno dalla necessità di promuovere le reti e avere una nuova visione strategica, a nuove modalità di visibilità e condivisione e nuove forme di rapporti con le istituzioni alla necessità di generare nuove culture per rafforzare le azioni territoriali e a modalità di comunicazione idonee per aiutare a capire e focalizzare i problemi.

¹ Ultimo Censimento delle Istituzioni non profit, a cura di ISTAT, aggiornamento 2019

² Elaborazione su Dati ISTAT a cura di Evaluation lab di Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore

³ Short -paper 25_2022 Il lavoro come opera, Aspirazioni ed aspettative dei giovani operatori sociali nei principali risultati dell'indagine a cura di Aicon

⁴ Il 2022 è anche l'Anno Europeo dei Giovani, un'occasione di riflessione e azione sull'importanza della gioventù europea nella costruzione di un futuro migliore: più verde, più inclusivo e più

“Riprogettiamo il futuro”, con la finalità di accompagnare i processi di rafforzamento organizzativo e trasformazione degli enti che operano nei settori dell’Ambiente, dell’Arte e della Cultura e dei Servizi alla persona, rispondendo a due obiettivi specifici:

1. migliorare il funzionamento e la sostenibilità economico-finanziaria delle organizzazioni;
2. potenziare le competenze del personale delle organizzazioni.

Il Programma prevede un percorso di attuazione a tre fasi, volte a rispondere in maniera incrementale ai bisogni di rafforzamento e di sviluppo organizzativo delle organizzazioni coinvolte.

Le prime due fasi hanno riguardato:

- il rilancio della piattaforma di formazione a distanza e di networking [Cariplo Social Innovation Lab](#), con l’obiettivo di mettere a disposizione degli enti del Terzo Settore un luogo digitale con un ampio catalogo di risorse formative e approfondimenti su tematiche rilevanti per il mondo del non profit⁶;
- la sperimentazione di un percorso di accompagnamento e mentorship con un nucleo di 40 organizzazioni che hanno partecipato al percorso formativo.

Il presente Bando rappresenta la terza fase del programma.

3. GLI OBIETTIVI

Fondazione Cariplo intende sostenere lo sviluppo organizzativo degli enti di Terzo Settore attivi in campo ambientale, culturale e dei servizi alla persona al fine di migliorare l’efficacia del loro operato, rafforzare la loro capacità di intervento alla luce dell’evoluzione del contesto e ampliare le rispettive comunità di riferimento.

Nello specifico, all’interno di tale finalità generale, il Bando si prefigge due obiettivi:

⁶ Sono circa 400 le organizzazioni attive in piattaforma, 25 i corsi online in tema, ad esempio, di progettazione, digitale, fundraising, normative, scenari, criteri ambientali minimi e altri

- 1) promuovere e facilitare il cambiamento interno all’organizzazione (change management); a titolo di esempio:
 - personale e gestione: valorizzare le professionalità e i talenti delle persone che operano nelle organizzazioni; ottimizzare i processi gestionali interni;
 - progettazione strategica: rafforzare le capacità di elaborazione e decisionali;
 - alleanze: creare e consolidare il lavoro di rete con altri attori (locali e/o internazionali) per il raggiungimento di obiettivi condivisi, anche orientandosi verso approcci “intersectoriali” e inter-target;
- 2) favorire il protagonismo giovanile all’interno dell’ente; a titolo di esempio:
 - percorsi di maggiore connessione con enti formativi per creare ulteriori opportunità lavorative e/o di training on the job, guardando anche a nuovi profili e competenze (ad es. il digitale);
 - presenza dei giovani all’interno della governance e/o sviluppo di processi decisionali che li coinvolgano nella pianificazione strategica;
 - promozione per i giovani di un volontariato di qualità che valorizzi le loro competenze e rafforzi le soft skills.

4. LINEE GUIDA

Le richieste potranno raggiungere gli obiettivi individuati intervenendo su uno o più dei seguenti ambiti di lavoro, coerentemente con il percorso formativo 2022 promosso tramite la piattaforma Cariplo Social Innovation Lab:

- 1) Progettazione: adottare sempre di più all’interno delle organizzazioni una “cultura” della progettazione, collegata alla chiara definizione di obiettivi di cambiamento, al monitoraggio delle proprie azioni e alla stima del loro impatto; utilizzare nuovi approcci e strumenti operativi che siano in grado di coinvolgere sia il personale dell’ente sia altri attori del contesto di riferimento;

ambiti fondamentali per la Fondazione, 10 webinar di approfondimento a cui hanno partecipato in media 155 persone per ogni appuntamento, 10 le storie di buone pratiche di trasformazione organizzativa.

- 2) Digitale: utilizzare le potenzialità offerte dalla tecnologia per perseguire una maggiore efficienza dei processi di lavoro, per rafforzare la collaborazione interna ed esterna, per far crescere l'organizzazione in termini di competenze e capacità di utilizzo del digitale, per costruire una filiera del dato (organizzare, utilizzare e comunicare) mirata ad acquisire una maggiore consapevolezza decisionale e strategica;
- 3) Fundraising: ricercare nuove condizioni di sostenibilità attraverso una strategia di diversificazione dei proventi, rinnovando o costruendo nuove forme di relazione con le comunità di riferimento intorno a obiettivi comuni, anche attraverso una differenziazione degli strumenti di mobilitazione delle risorse (intese come risorse economiche, beni materiali, volontariato, competenze, idee...);
- 4) Normative: alla luce dei cambiamenti recenti, avviare dei percorsi che consentano all'ente, a tutti i livelli, di cogliere le opportunità offerte dal nuovo assetto (es. scelta della forma giuridica più adatta, adeguamenti organizzativi...).

4.1 Soggetti destinatari

Enti privati senza scopo di lucro:

- che operino nei territori di riferimento di Fondazione Cariplo (province lombarde e province di Novara e del Verbano Cusio Ossola);
- legalmente costituiti prima del 1° gennaio 2020 e che dimostrino almeno due anni di operatività in ambito sociale, culturale e/o ambientale;
- che abbiano frequentato almeno il 90% dei corsi presenti nella piattaforma Cariplo Social Innovation Lab⁷

Tali soggetti potranno candidarsi singolarmente o in partenariato con altri enti privati non profit. È consentita la presentazione di una sola richiesta di contributo (in qualità di capofila o di partner) sul presente Bando.

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

⁷ La frequenza ai corsi è documentabile attraverso il certificato scaricabile dalla piattaforma.

della Fondazione (scaricabile dal sito nella pagina relativa ai bandi).

4.2 Progetti ammissibili

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

- avvio successivo al 16 febbraio 2023;
- durata massima 18 mesi;
- richiesta di contributo compresa tra i 15.000 € e i 50.000 € e comunque non superiore all'80% dei costi totali previsti nel piano economico di progetto; in caso di progetti presentati in partenariato, il massimo contributo richiedibile è pari a 70.000 €;
- essere chiaramente finalizzati allo sviluppo organizzativo dell'ente capofila e, se presenti, degli enti partner;
- essere orientati al cambiamento interno e/o a favorire il protagonismo giovanile nell'ente proponente/nel partenariato;
- riguardare uno o più dei 4 ambiti di lavoro che saranno leve strategiche e operative per il raggiungimento degli obiettivi;
- prevedere uno o più esperti esterni che supporteranno il percorso di sviluppo organizzativo.

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

- certificato di frequenza dei corsi della piattaforma Cariplo Social Innovation Lab;
- organigramma dell'ente e, se presenti, degli enti partner;
- quadro logico dell'intervento;
- proposta metodologica e tecnico-economica, unitamente al profilo del/i fornitore/i individuati che supporteranno il percorso di sviluppo organizzativo.

Si precisa che l'allegato obbligatorio "Descrizione dettagliata del progetto", oltre alle informazioni indicate nella "Guida alla presentazione", dovrà contenere (in un unico file):

- una robusta analisi organizzativa di partenza, in grado di giustificare le scelte di sviluppo futuro;
 - una chiara rappresentazione della composizione, dei profili e dei ruoli del gruppo di lavoro (figure interne ed esperti esterni), che sarà coinvolto nel percorso di sviluppo organizzativo;
 - l'esplicitazione di percorsi per la creazione, lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze delle persone operanti presso l'ente (metodi, contenuti, formatori...);
 - un impianto di monitoraggio e valutazione degli impatti sia esterni che interni, anche in termini di sostenibilità futura (organizzativa, economico-finanziaria, ambientale, sociale e culturale).
- In assenza delle informazioni sopra elencate all'interno dell'allegato "Descrizione dettagliata del progetto", la richiesta sarà considerata incompleta e pertanto inammissibile.

4.3 Criteri

Saranno privilegiati i progetti che:

- forniscano un'analisi organizzativa di partenza completa e metodologicamente solida, anche attraverso l'utilizzo di indicatori appropriati;
- inseriscano la proposta all'interno di una strategia di sviluppo organizzativo pluriennale;
- presentino obiettivi coerenti con la situazione di partenza (es. struttura organizzativa, maturità digitale...);
- contribuiscano al rafforzamento e alla crescita dell'organizzazione in ottica di sostenibilità di medio periodo, presentando una significativa presenza nella compagine associativa/organizzativa di giovani under 35 o prevedendo una strategia di allargamento di tale compagine ai giovani;
- presentino un gruppo di lavoro (composto da figure interne ed esterne) adeguato agli obiettivi di cambiamento e alle attività previste, opportunamente coinvolto anche nelle fasi di ideazione e di progettazione;

- siano capaci di coinvolgere adeguatamente il personale, di favorire la cultura del miglioramento organizzativo e di accrescere e sviluppare le competenze e i ruoli delle persone coinvolte nella realizzazione;
- sviluppino modelli operativi e contenuti formativi in grado di generare impatti su una scala più ampia e sull'ecosistema di riferimento (es. su altre realtà della filiera, su associati di enti di secondo livello, su stakeholder del proprio territorio e settore...);
- siano in grado di generare risparmi di costo e/o nuovi proventi;
- in caso di progetti in partenariato, siano in grado di argomentare le motivazioni della scelta, con riferimento al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo organizzativo individuati (es. condivisione di alcuni servizi e funzioni in modo tale da avere economie di scala, soprattutto con riferimento a enti di piccole dimensioni, avvio di percorsi di fusione...).

4.5 Progetti non ammissibili

Non saranno considerati ammissibili alla valutazione i progetti:

- che non siano chiaramente collegati allo sviluppo organizzativo;
- che intendano realizzare attività non finalizzate a perseguire un chiaro obiettivo di cambiamento.

4.6 Iter di presentazione

Le richieste di contributo dovranno pervenire entro il 16 febbraio 2023.

5. BUDGET DISPONIBILE

Il budget a disposizione è pari a 1.850.000 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.fondazionecriplo.it).

7. SINTESI*

Bando	Riprogettiamo il futuro
Tipo	Con scadenza
Scadenza	16.02.2023
Budget disponibile	€ 1.850.000
Obiettivi	Sviluppo organizzativo degli enti del terzo settore
Destinatari	Enti privati non profit
Principali limiti di finanziamento	Contributo minimo € 15.000 e massimo € 50.000, non superiore al 80% dei costi; in caso di progetti presentati in partenariato, il massimo contributo richiedibile è pari a € 70.000
Riferimenti	cb@fondazionecriplo.it

** 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.*