

# Riprogettiamo il futuro

Sviluppo organizzativo degli enti non profit

Bando con scadenza

**29 febbraio 2024**

**BANDI 2023**

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 .....	7
5. BUDGET DISPONIBILE .....	7
6. COMUNICAZIONI E INFORMAZIONI .....	7
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

Oltre 360 mila enti non profit a livello nazionale, diversi per natura giuridica, missione e dimensioni, un bacino di più di 870 mila dipendenti e di circa 4,6 milioni di volontari<sup>1</sup>. Il "Terzo Settore" nonostante le difficoltà generali 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 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 ambientale<sup>2</sup>. 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 ripensare i propri modelli operativi per offrire servizi più sostenibili e resilienti.

È quindi sempre più sentita da parte degli enti la necessità di rafforzare la propria visione strategica, di consolidare il proprio posizionamento nel contesto di riferimento, anche in termini di consapevolezza del valore generato e di

rinnovamento delle modalità di relazione e condivisione, anche con le Istituzioni.

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 stesse<sup>3</sup> e a una crescente questione retributiva. Anche il settore culturale ha subito negli ultimi anni un'importante "volatilità" delle professionalità impiegate, situazione di fragilità e precarietà resasi particolarmente visibile in pandemia e che tuttora persiste seppur in un contesto in miglioramento.

Le organizzazioni non profit devono ora rilanciare il proprio ruolo innovativo e diventare una leva fondamentale di cambiamento, dimostrando la capacità di attirare e coinvolgere i giovani, 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.

Fondazione Cariplo, negli anni, ha dato centralità a questo tema 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 che si interfacciano con la Fondazione stessa di perseguire la propria mission in maniera più efficace ed efficiente.

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

<sup>1</sup> Censimento permanente delle istituzioni non profit, a cura di ISTAT, dati al 31/12/2020.

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

<sup>3</sup> Short -paper 25\_2022 Il lavoro come opera, Aspirazioni ed aspettative dei giovani cooperatori sociali nei principali risultati dell'indagine a cura di Aiccon

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

Il Programma intende rispondere in maniera incrementale ai bisogni di rafforzamento e di sviluppo organizzativo delle organizzazioni coinvolte.

Nel 2022 è stata rilanciata la piattaforma di formazione a distanza [Cariplo Social Innovation Lab](#), con l'obiettivo di mettere a disposizione delle organizzazioni non profit un luogo digitale con un catalogo di risorse formative e approfondimenti su tematiche rilevanti per il comparto di riferimento<sup>4</sup>. È stato inoltre sperimentato un percorso di accompagnamento e mentorship con un nucleo di 40 organizzazioni che hanno partecipato al percorso formativo ed è stata lanciata la prima edizione del Bando "Riprogettiamo il Futuro", che ora è alla seconda edizione con il presente testo.

Per rafforzare inoltre le competenze necessarie per effettuare un'analisi organizzativa di partenza della propria organizzazione e per immaginare gli effetti di eventuali progetti di sviluppo organizzativo, anche ai fini della candidatura al presente Bando, il Programma prevede tra novembre 2023 e gennaio 2024 un percorso laboratoriale gratuito, fruibile online previa iscrizione.

### 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 tenuta e coesione nelle nostre comunità, aumentando l'efficacia del loro operato, valorizzandone il capitale umano, e ampliando le risettive comunità di riferimento. Nello specifico, all'interno di tale finalità generale, il Bando si prefigge due obiettivi:

---

<sup>4</sup> Sono circa 500 le organizzazioni che sono registrate in piattaforma, 25 i corsi online in tema (ad esempio, progettazione, digitale, fundraising, normative, scenari, criteri ambientali minimi e altri ambiti fondamentali per la Fondazione), 10 webinar di presentazione dei corsi a cura dei docenti, 15 le storie di buone pratiche di trasformazione organizzativa.

- 1) promuovere e facilitare il cambiamento interno alle organizzazioni (change management); a titolo di esempio:
  - risorse umane e gestione: valorizzare le professionalità e i talenti delle persone che operano nelle organizzazioni; ottimizzare i processi gestionali interni;
  - progettazione strategica: rafforzare le capacità decisionali e di elaborazione;
  - alleanze: creare e consolidare il lavoro di rete con altri attori (locali e/o internazionali) per il raggiungimento di obiettivi condivisi;
- 2) favorire il protagonismo giovanile all'interno delle organizzazioni; a titolo di esempio:
  - collaborazione 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 in ruoli di responsabilità e 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 rafforzi e valorizzi le loro competenze.

### 4. LINEE GUIDA

Le richieste potranno raggiungere gli obiettivi individuati intervenendo su uno o più dei seguenti ambiti di lavoro, coerentemente con il piano formativo "Capacity building 2022/2023" promosso tramite la piattaforma Cariplo Social Innovation Lab<sup>5</sup>:

- 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 dei loro effetti; utilizzare nuovi approcci e strumenti operativi che siano in grado di coinvolgere

<sup>5</sup> All'interno della piattaforma Cariplo Social Innovation Lab <https://socialinnovationlab.fondazionecariplo.it/> i corsi sono infatti raggruppati per le seguenti macro-tematiche: progettazione, digitale, fundraising, normative e strategia; sempre su tali argomenti sono inoltre a disposizione webinar di introduzione ai singoli corsi.

- sia il personale dell'ente sia altri attori del contesto di riferimento, in particolare le nuove generazioni;
- 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. In questo ambito i giovani possono giocare un ruolo fondamentale di abilitatori e facilitatori nell'adozione di nuovi strumenti e approcci al digitale;
  - 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 e contrattuali per favorire l'inserimento di under 35, ...).

#### 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 2021 e che dimostrino almeno due anni di operatività in ambito sociale, culturale e/o ambientale;
- che abbiano una presenza stabile nell'organizzazione di almeno una figura, a prescindere dalla forma contrattuale (dipendenti o collaboratori);
- che abbiano frequentato almeno 18 corsi presenti nella piattaforma Cariplo Social Innovation Lab, rispetto al piano formativo "Capacity building 2022/2023"<sup>6</sup>;
- che non abbiano beneficiato di un contributo nell'edizione 2022 del Bando.

Tali soggetti potranno candidarsi singolarmente; sono escluse candidature in partenariato. 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 (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 29 febbraio 2024;
- durata non inferiore ai 6 mesi e non superiore ai 18 mesi;
- richiesta di contributo compresa tra i 15.000 € e i 60.000 € e comunque non superiore all'80% dei costi totali previsti nel piano economico di progetto;
- essere chiaramente finalizzati allo sviluppo organizzativo dell'ente proponente o, in caso di enti di secondo livello/reti associative, dei propri associati;
- essere orientati al cambiamento interno e/o a favorire il protagonismo giovanile nell'ente proponente o, in caso di enti di secondo livello/reti associative, nei propri associati;
- 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;

<sup>6</sup>Il numero totale dei corsi relativi al piano formativo attuale (Capacity building 2022/2023) è 23. La frequenza ai corsi è

documentabile attraverso il certificato scaricabile dalla piattaforma.

- organigramma dell'ente;
- quadro logico dell'intervento;
- cronoprogramma del progetto;
- 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 dei progetti su bandi", 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 effetti sia esterni che interni del progetto, 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 dati e indicatori appropriati;
- inseriscano la proposta all'interno di una strategia di sviluppo organizzativo pluriennale che promuova anche un orientamento delle attività ad approcci «inter-settoriali» e inter-target;

- individuino obiettivi di cambiamento coerenti con l'analisi organizzativa di partenza;
- presentino un piano di intervento articolato e credibile, chiaramente collegato con uno o più dei 4 ambiti di lavoro individuati e con gli obiettivi identificati;
- contribuiscano al rafforzamento e alla crescita dell'organizzazione in ottica di sostenibilità di medio periodo, intesa anche in termini di ricambio generazionale, 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;
- presentino un piano dei costi e relativa richiesta di contributo congrui e coerenti con l'intervento previsto e con le dimensioni dell'organizzazione;

#### 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 le ore 17.30 del 29 febbraio 2024.

#### 5. BUDGET DISPONIBILE

Il budget a disposizione è pari a 2.000.000 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 Criplo ([www.fondazionecriplo.it](http://www.fondazionecriplo.it)).

#### 7. SINTESI\*

Bando	Riprogettiamo il futuro
Tipo	Con scadenza
Scadenza	29.02.2024
Budget disponibile	€ 2.000.000
Obiettivi	Sviluppo organizzativo degli enti non profit
Destinatari	Enti privati senza scopo di lucro
Principali limiti di finanziamento	Contributo minimo € 15.000 e massimo € 60.000, non superiore al 80% dei costi
Riferimenti	<a href="mailto:cb@fondazionecriplo.it">cb@fondazionecriplo.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.*