

Riprogettiamo il futuro

Sviluppo organizzativo degli enti non profit

Bando con scadenza

26 giugno 2025

BANDI 2025

Fondazione
CARIPLO

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816



Indice

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

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

Oltre 360 mila enti non profit a livello nazionale, diversi per natura giuridica, missione e dimensioni, un bacino di quasi 920 mila dipendenti e di circa 4,6 milioni di volontari¹. 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 61.000, danno lavoro a quasi 211.000 persone, mobilitano 1 milione di volontari².

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 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 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 cruciale di riflessione sulle professioni nel Terzo Settore, sia in termini di attrattività, reperimento e trattenimento di figure qualificate (in particolare per profili socio-educativi) sia, più in generale, in ottica di transizione generazionale.

L'indagine "Mille Voci per comprendere"³ mostra alcune difficoltà diffuse: 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%).

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 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 che si interfacciano con la Fondazione stessa di perseguire la propria mission in maniera più efficace ed efficiente e di rispondere ai bisogni delle comunità.

Nel 2022 la Fondazione 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:

1. migliorare il funzionamento e la sostenibilità economico-finanziaria delle organizzazioni;

¹ Registro statistico delle Istituzioni non profit 2022, a cura di ISTAT, dati al 31/12/2022.

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

³ Indagine panel promossa da Fondazione Cariplo e realizzata in collaborazione con Evaluation Lab di Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore (FSVGA) 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.

2. potenziare le competenze del personale delle organizzazioni.

Il programma prevede tre linee di lavoro:

- la formazione a distanza fruibile attraverso la piattaforma [Cariplo Social Innovation Lab](#), che mette a disposizione delle organizzazioni non profit un ambiente digitale con un catalogo di risorse formative e approfondimenti su tematiche rilevanti per il comparto di riferimento⁴ e propedeutici alla partecipazione al bando;
- percorsi laboratoriali di mentorship, gratuiti, fruibili online (nel periodo marzo – maggio 2025) previa iscrizione, per rafforzare le capacità di gestione del cambiamento e per immaginare azioni di transizione generazionale e di sostenibilità ambientale, anche ai fini della candidatura al presente Bando;
- il presente Bando “Riprogettiamo il Futuro”, giunto alla terza 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 tenuta e coesione nelle nostre comunità, aumentando l'efficacia del loro operato, valorizzandone il capitale umano, e ampliando le rispettive comunità di riferimento.

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

- 1) promuovere e facilitare il cambiamento interno alle organizzazioni (change management); a titolo di esempio:
 - risorse umane e relazioni: analizzare le dimensioni relazionali e di leadership nei processi di change management e attivare percorsi trasformativi;

⁴ Sono oltre 500 le organizzazioni registrate in piattaforma, più di 30 i corsi online, 15 le storie di buone pratiche di trasformazione organizzativa.

- 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 la transizione generazionale e 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 o la sostenibilità ambientale);
- percorsi di crescita professionale interna;
- 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 di un volontariato di qualità che rafforzi e valorizzi le competenze dei giovani.

- 3) promuovere la sostenibilità ambientale delle organizzazioni; a titolo di esempio:

- progettazione di piani di sviluppo di medio-lungo periodo che, partendo da un'analisi della situazione attuale, includano le possibili aree di intervento (es. energia, mobilità, eventi e cibo, economia circolare) e le relative azioni da implementare, le modalità di coinvolgimento e la partecipazione di governance, dipendenti e collaboratori, volontari;
- definizione di percorsi di formazione e sensibilizzazione interna ed esterna;
- attivazione di collaborazioni virtuose con altre organizzazioni⁵, in ottica di condivisione di mezzi e beni, promuovendo strategie di economia circolare.

⁵ In caso di Consorzi di cooperative sociali, definizione di azioni specifiche in primis a servizio delle proprie consorziate.

4. LINEE GUIDA

La piattaforma di formazione a distanza Cariplo Social Innovation Lab propone un percorso formativo, fruibile in modalità asincrona⁶, inteso come un'opportunità di crescita delle competenze delle persone operanti presso le organizzazioni ed è aperto a tutti gli enti interessati.

Per accedere al bando è obbligatoria la fruizione online degli 8 nuovi corsi (da inserire nel Piano formativo Capacity Building 2025) e rimane fortemente consigliata quella dei corsi già presenti in piattaforma.

Tutti i contenuti formativi sono suddivisi per macro-tematiche e pensati per accompagnare gli enti nella definizione di iniziative di sviluppo in uno o più dei seguenti ambiti:

- 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 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 comunicazione e 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 di sviluppo offerte dalle disposizioni vigenti e in via di introduzione.

Il quinto ambito di approfondimento - **Strategia** - è trasversale e ha la finalità di supportare gli enti nella loro capacità di pensiero e azione strategica.

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 2022 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 gli 8 nuovi corsi presenti sulla piattaforma Cariplo Social Innovation Lab⁷;
- che non abbiano beneficiato di un contributo nell'edizione 2022 o 2023 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 26 giugno 2025;

⁷Il numero totale dei corsi pubblicati in piattaforma è 31. I nuovi corsi per il 2025 sono 8. La frequenza ai corsi è documentabile attraverso il certificato scaricabile dalla piattaforma.

- durata non inferiore a 12 mesi e non superiore a 24 mesi;
- richiesta di contributo compresa tra i 15.000 € e gli 80.000 € 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;
- rispondere ad uno o più dei tre obiettivi del bando, essendo orientati al change management, alla transizione generazionale, a favorire il protagonismo giovanile nell'ente proponente (o, in caso di enti di secondo livello/reti associative, nei propri associati) e alla sostenibilità ambientale;
- riguardare uno o più dei 5 ambiti di lavoro, valorizzando i contenuti del piano formativo, quali 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:

- 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;
- organigramma dell'ente;
- certificato di frequenza dei corsi della piattaforma Cariplo Social Innovation Lab (2025).

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 esterni e 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 «intersectoriali» e inter-target;
- individuino obiettivi di cambiamento coerenti con l'analisi organizzativa di partenza;
- presentino un piano di intervento articolato e credibile, chiaramente collegato agli obiettivi identificati;
- contribuiscano al rafforzamento e alla crescita dell'organizzazione in ottica di sostenibilità di medio periodo, intesa anche in termini di transizione 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...);
- dimostrino un'adesione concreta ai principi di sostenibilità nella conduzione delle attività di progetto, nella selezione dei fornitori e nell'acquisto di eventuali materiali e/o attrezzature (es. per la formazione);
- 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.

4.4 Progetti non ammissibili

Non saranno considerati ammissibili alla valutazione i progetti:

- che non siano chiaramente collegati allo sviluppo organizzativo;
- 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 26 giugno 2025.

Il sistema consentirà l'invio fino alle 17.30 delle richieste che risultano in fase di caricamento alle ore 17.00 del giorno di scadenza del bando.

5. BUDGET DISPONIBILE

Il budget a disposizione è pari a 3.000.000 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 Cariplo (www.fondazionecriplo.it).



7. SINTESI*

Bando	Riprogettiamo il futuro
Tipo	Con scadenza
Scadenza	26.06.2025
Budget disponibile	€ 3.000.000
Obiettivi	Promuovere e facilitare il cambiamento interno alle organizzazioni (change management); favorire la transizione generazionale e il protagonismo giovanile all'interno delle organizzazioni; promuovere la sostenibilità ambientale delle organizzazioni.
Destinatari	Enti privati senza scopo di lucro
Principali limiti di finanziamento	Contributo minimo € 15.000 e massimo € 80.000, non superiore a 80% dei costi
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.*