



evoluzioni

TRANSIZIONE DIGITALE NELL'ECONOMIA SOCIALE

- Data pubblicazione Bando: **27 marzo 2024**
- Data scadenza Fase 1: **30 maggio 2024** alle ore 17.00
- Data scadenza Fase 2: **17 febbraio 2025** alle ore 17.00

Evolutioni 2024.

Transizione digitale nell'economia sociale.

Premessa

Il Bando è realizzato e promosso congiuntamente dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, tramite la Missione Accelerare l'innovazione, e dalla Fondazione Cariplo, nell'ambito della linea di mandato 4 "Creare le condizioni abilitanti al rafforzamento delle comunità".

1. Elementi di contesto e di scenario

L'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2022¹ colloca l'Italia al 18° posto tra i 27 Stati membri. Una situazione generale, dunque, che rischia di ridurre la competitività del Paese, anche se negli ultimi anni si è registrato un miglioramento grazie soprattutto alla maggiore attenzione politica e all'adozione di documenti programmatici, in linea con gli indirizzi europei², come il Piano Italia 2026 che ha definito la strategia digitale e tecnologica del Paese, all'interno del quale sono confluiti gli obiettivi e priorità della missione 1 del PNRR e del Fondo per la Repubblica Digitale³.

In termini di miglioramento, sul fronte della connettività e dell'integrazione delle tecnologie digitali in questi ultimi anni sono stati compiuti passi avanti, raggiungendo rispettivamente un 7° e un 8° posto, mentre il fattore che pesa di più sulla rilevazione DESI è il capitale umano, con un 25° posto: solo il 46% delle persone fra i 16 e i 74 anni ha competenze digitali almeno di base e solo il 3,8% degli occupati è specializzato in Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC).

A livello europeo⁴ si è riscontrata una sempre maggiore attenzione verso una transizione digitale che contribuisca a una società e a un'economia eque e inclusive, ponendo quindi al centro le persone, sostenendo solidarietà e inclusione, garantendo sicurezza, partecipazione, libertà di scelta, e promuovendo la sostenibilità e la transizione verde.

La **Twin transition** è la trasformazione voluta e indirizzata dalla Commissione Europea. Si tratta della sinergia tra la trasformazione digitale e quella ecologica-ambientale, una spinta alla modernizzazione dei processi produttivi attraverso lo sviluppo di soluzioni sostenibili, a basso impatto ambientale e ad alto impatto di evoluzione sociale.

Alla base di questa visione c'è la convinzione che l'innovazione tecnologica e il digitale hanno un impatto trasversale, in grado di efficientare i processi intra-organizzativi e inter-organizzativi attraverso l'integrazione delle filiere di prodotti e servizi e di creare ecosistemi digitali che abilitano la sostenibilità ambientale.

In questo senso, la Twin transition collega i target di digitalizzazione agli SDGs dell'Agenda Onu 2030, connubio che è anche uno dei pilastri portanti dell'European Green Deal.

Anche secondo il World Economic Forum la digitalizzazione ha un ruolo chiave nel sostenere la crescita sostenibile, in anni decisivi per l'azione sui cambiamenti climatici.

¹ Il Digital Economy and Society Index (DESI) è un indice che annualmente riassume gli indicatori sulle prestazioni digitali dell'Europa e tiene traccia dei progressi dei paesi dell'UE dal 2014. La Commissione europea monitora i progressi digitali degli Stati membri attraverso relazioni annuali.

² Digital Compass 2030: il modello europeo per il decennio digitale, marzo 2021

³ Il Fondo per la Repubblica Digitale, frutto di una partnership tra governo e Acri (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio spa) è stato istituito con il decreto-legge del 6 novembre 2021, n. 152, art.29 (convertito con modificazioni dalla legge 29 dicembre 2021, n. 233) con l'obiettivo di accrescere le competenze digitali e sviluppare la transizione digitale del Paese. Sostiene progetti rivolti alla formazione e all'inclusione digitale, selezionati attraverso bandi, a cui possono partecipare soggetti pubblici e privati senza scopo di lucro. www.fondorepublicadigitale.it

⁴ 15 dicembre 2022: Parlamento Europeo, Consiglio e Commissione firmano la Dichiarazione Europea sui diritti e principi digitali per il decennio digitale

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

Un ruolo importante in tal senso può essere svolto dall'**economia sociale**: sul territorio europeo esistono circa 8 milioni di organizzazioni che lavorano nel settore dell'economia sociale, le quali impiegano più di 13,6 milioni di persone, occupando il 6% circa della forza lavoro totale. La Commissione Europea ha adottato un **Piano d'Azione per l'Economia sociale**⁵ per un suo sostegno e sviluppo tra i Paesi membri, affermando le potenzialità della stessa per la concreta attuazione del pilastro europeo sui diritti sociali, per il raggiungimento di obiettivi di carattere ambientale ed economico-occupazionale, e riconoscendole un ruolo importante, in termini di equità e inclusività, anche nelle **transizioni verde e digitale**.

In Italia, sono oltre 360.000 le organizzazioni non profit, tra associazioni, imprese, cooperative sociali, fondazioni, con oltre 870.000 dipendenti e più di 4,6 milioni di volontari⁶. Il **Nord-Ovest**, costituito dai territori di riferimento della Fondazione Cariplo e della Fondazione Compagnia di San Paolo (Liguria, Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta), presenta **dati rilevanti rispetto alla presenza di organizzazioni non profit** (sono oltre 100.000, il 27% del dato nazionale) con una media di 2,9 dipendenti, superiore alla media italiana.

Considerando il **rapporto tra non profit e digitalizzazione**, occorre riconoscere che in questi anni all'interno della crescita generale nell'uso delle tecnologie digitali, anche le istituzioni non profit hanno registrato miglioramenti: secondo i recenti rilevamenti ISTAT⁷, nel 2021 quattro istituzioni non profit su dieci presentano un livello «base» di digitalizzazione, caratterizzato dalla connessione a internet e da una contenuta propensione all'utilizzo del digitale per finalità comunicative o di collaborazione; quasi un terzo mostra un livello più maturo, attraverso l'utilizzo di soluzioni digitali per la realizzazione di attività e di relazione con i propri utenti. Sempre secondo le rilevazioni ISTAT, sono ancora poche (17,7%) le istituzioni non profit che si avvalgono di uno specialista ICT e ancor meno quelle che adottano servizi di cloud computing, tecnologie avanzate e strumenti di analisi di big data. Le principali barriere alla transizione digitale risultano essere la mancanza di risorse, di competenze digitali nel personale e di conoscenza sulle tecnologie da adottare, come risulta anche da report internazionali⁸.

A fronte di ciò, per quanto, soprattutto a partire dall'emergenza COVID-19, vi sia stata quindi un'accelerazione di alcuni processi, resta cruciale che, ai fini dello sviluppo delle organizzazioni, **la dimensione dell'innovazione tecnologica e digitale venga affrontata in termini sistemici e strategici**.

La transizione digitale implica infatti profonde ricadute sulle attività degli operatori dell'economia sociale, comportando mutamenti di processo e operativi: essa favorisce la nascita di nuove forme organizzative e nuovi servizi e promuove sia una maggiore consapevolezza nelle decisioni strategiche sia la creazione di nuove relazionali con le comunità di riferimento. In questa prospettiva, l'economia sociale è chiamata a prendere parte ai processi di trasformazione indotti dalla rivoluzione tecnologica, per dotarsi sia di strumenti e pratiche capaci di renderla maggiormente resiliente rispetto agli shock esterni, sia di nuove interpretazioni per affrontare le nuove sfide sociali contemporanee.

Sia la Fondazione Cariplo sia la Fondazione Compagnia di San Paolo hanno tra i propri obiettivi strategici quello di intervenire sul capacity building e sullo sviluppo organizzativo degli enti del terzo settore.

La **Fondazione Cariplo** ha individuato, all'interno del più recente Documento programmatico di pianificazione pluriennale (DPPP 2024-2027), la linea di mandato 4 "Creare le condizioni abilitanti al rafforzamento delle comunità", all'interno della quale una forte attenzione è data all'obiettivo di sostenere il rafforzamento di competenze degli enti del terzo settore, al fine di aiutarli ad affrontare i cambiamenti imposti dalla rapida evoluzione dei bisogni e del contesto di riferimento, e al contempo trovare nuovi equilibri per mantenere in vita i propri servizi, anche cogliendo le opportunità che può offrire la transizione digitale.

⁵ Building an economy that works for people: an action plan for the social economy, European Commission, 2021

⁶ ISTAT, dati al 31/12/2020

⁷ Istituzioni non profit e digitalizzazione. Dati Censimento permanente Istat 2021, Maggio 2023

⁸ Data handling and digital readiness in Civil Society Global Study 2020. TechSoup Global Network, 2021

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

La **Fondazione Compagnia di San Paolo**, nell'ambito dell'Obiettivo Pianeta, Missione Accelerare l'innovazione, annovera tra gli elementi di strategia del DPP 2021-2024 la promozione di interventi di trasformazione digitale e gestione dei dati, nonché la creazione di occasioni di incontro tra innovazione tecnologica e di processo e l'azione collettiva, al fine di abilitare le organizzazioni del terzo settore e di individuare modi nuovi per affrontare i bisogni del territorio. Un ulteriore elemento di strategia della Missione Accelerare l'innovazione della Compagnia di San Paolo riguarda la promozione di azioni per la resilienza, il rinnovamento, l'aumento della capacità di produrre impatto e l'efficienza delle imprese dell'economia sociale, innescando processi di sviluppo e trasformazione organizzativa, incrementando il livello di competenze e sostenendo la formazione di una cultura imprenditoriale, in complementarità e in coerenza con le misure nazionali e le politiche comunitarie.

Nel 2022 tale coincidenza di strategie ha portato le due Fondazioni alla **definizione di uno strumento sperimentale congiunto** dedicato al sostegno alla transizione digitale dell'economia sociale, rappresentato dalla prima edizione del bando Evoluzioni. La presente edizione 2024 del bando Evoluzioni agisce in continuità con quanto definito nella precedente, apportando delle modifiche che tengono conto di alcuni apprendimenti, tenendo sempre conto delle specificità dei rispettivi territori di riferimento e delle diverse modalità di gestione. Le domande dovranno quindi essere presentate a Fondazione Cariplo o a Fondazione Compagnia di San Paolo in base alla sede legale e operativa degli enti, come specificato di seguito.

2. Finalità generali e obiettivi specifici del bando

La finalità generale del bando è **favorire la progettazione e la realizzazione di strategie e processi di transizione digitale e consolidare la cultura e le competenze dell'innovazione digitale negli enti operanti nell'economia sociale.**

Nello specifico, il bando si prefigge di:

- promuovere la pianificazione strategica attraverso la definizione di un piano pluriennale d'innovazione digitale, integrato nella strategia complessiva dell'ente, che abiliti trasformazioni dell'organizzazione interna (innovazione organizzativa), nuovi modelli di servizio e/o relazioni con l'ambiente esterno (innovazione di prodotti e servizi);
- accompagnare la progettazione esecutiva e l'attuazione dei piani pluriennali di innovazione attraverso lo sviluppo di soluzioni economicamente sostenibili, a basso impatto ambientale e ad alto impatto positivo sui lavoratori e sulla società;
- favorire lo sviluppo della cultura dell'innovazione e l'aumento delle competenze digitali, garantendo un adeguato ingaggio e l'ampia partecipazione di tutti i livelli dell'organizzazione e del proprio ecosistema di riferimento nel processo di trasformazione;
- aumentare l'impatto atteso e il valore sociale dell'azione dell'ente sul benessere degli utenti, dei lavoratori e della comunità territoriale, ampliando la loro capacità di essere leve di sviluppo per il territorio in cui operano e portarvi benefici diffusi e duraturi;
- favorire l'ibridazione di competenze, la comunicazione e la collaborazione tra l'ecosistema dell'economia sociale e quello tecnologico, al fine di amplificare gli effetti della trasformazione verso questi ecosistemi e di costruire modelli condivisi di transizione digitale per l'economia sociale e il terzo settore.

3. Ambiti di transizione digitale individuati dal bando

Il bando individua quattro ambiti ritenuti strategici e cruciali in un'ottica di innovazione tecnologica e digitale per l'economia sociale.

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

Il bando incoraggia la capacità da parte degli enti di mettere in relazione i diversi ambiti, favorendo la generazione di processi integrati. Infatti, spesso la transizione digitale non rimane circoscritta in specifiche dimensioni organizzative, bensì richiede la contaminazione di aree tematiche che si rivelano complementari e reciprocamente e virtuosamente collegate.

<p>1. Trasformazione digitale dei processi Innovazione digitale nei processi organizzativi interni e di filiera.</p> <p>Parole chiave: #processi interni #processi esterni #innovazione digitale</p>	<p>Questo ambito sostiene l'implementazione di soluzioni digitali con l'obiettivo di favorire una gestione più efficiente dei processi organizzativi interni agli enti e un coordinamento complessivo del funzionamento della filiera, qualora esistente.</p> <p>La trasformazione digitale di processi interni e di filiera comporta l'adozione di nuovi modelli organizzativi, secondo il principio guida dell'efficientamento, a partire dall'organizzazione del flusso delle informazioni, di carattere gestionale, amministrativo e decisionale. A sua volta, l'efficientamento migliora la capacità di risposta alla domanda sociale e la resilienza rispetto agli shock del contesto.</p> <p>Questo non significa necessariamente adottare soluzioni tecnologicamente avanzate; infatti, molte innovazioni organizzative di questo tipo possono utilizzare un portafoglio di tecnologie digitali piuttosto comuni (software gestionali, sistemi di monitoraggio e tracciamento, ecc.); allo stesso tempo è necessario porre attenzione alle loro caratteristiche di integrazione, modularità, scalabilità e interoperabilità, per promuovere un processo di transizione armonico, efficiente, efficace e in grado di far evolvere nel tempo l'organizzazione.</p> <p>A volte, le innovazioni digitali che contribuiscono alle trasformazioni di carattere organizzativo possono fare riferimento anche a una logica di filiera, laddove diversi soggetti concorrano all'erogazione di un servizio comune; ad esempio, la progettazione e l'adozione di una piattaforma informatica condivisa può costituire uno strumento in grado di migliorare la chiarezza e la fluidità delle relazioni tra i soggetti che compongono una filiera.</p>
<p>2. Innovazione di servizio e di prodotto Soluzioni digitali per i destinatari</p> <p>Parole chiave: #impatto sociale #innovazione target-oriented</p>	<p>Questo ambito si concentra sull'adozione di strumenti digitali a supporto di una migliore produzione di beni ed erogazione dei servizi, esistenti o nuovi, anche in filiera con soggetti pubblici e privati, con effetti diretti sui destinatari finali.</p> <p>Tale progettazione ha il fine di migliorare le ricadute finali sui destinatari dei servizi, donatori, volontari e altri stakeholder. È dunque richiesta la coerenza tra tecnologie, competenze del personale ed esigenze degli utenti finali.</p> <p>Ciò richiede la corretta focalizzazione di tecnologie specifiche rispetto alle esigenze dei destinatari finali (target-oriented), anche di quelli meno esperti e più fragili, così da contribuire a ridurre il digital divide e non escludere proprio i più bisognosi.</p> <p>Peraltro, un servizio in remoto non è sempre un valore in sé, soprattutto se comporta il rischio di diminuire l'efficacia dell'intervento o lo snatura. Le organizzazioni, infatti, il più delle volte concepiscono lo strumento tecnologico come mezzo di supporto e accompagnamento, per proporre un servizio (in presenza) più ricco ed integrato e meglio rispondente alle esigenze specifiche dell'utente.</p>
<p>3. Organizzazione data-driven I dati per le decisioni strategiche</p> <p>Parole chiave: #decisioni basate su evidenze</p>	<p>Questo ambito sostiene la filiera del dato, dalla sua creazione all'interoperabilità delle banche dati, con il fine di promuovere maggiore consapevolezza decisionale e strategica nelle organizzazioni, influenzando positivamente sull'impatto sociale.</p>

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

<p><i>#governance</i> <i>#programmazione</i></p>	<p>Infatti, l'attenzione sull'uso dei dati migliora la conoscenza interna e del contesto di riferimento, la capacità programmatica degli interventi futuri, aumenta la trasparenza del proprio operato, facilita una seria valutazione d'impatto in grado di evidenziare gli esiti delle azioni intraprese. Questi aspetti sono fondamentali per una programmazione strategica e operativa più efficace, con la possibilità di influire positivamente sull'impatto sociale, rispondendo meglio ai bisogni dell'utenza.</p> <p>Allo stesso tempo, incentivare l'interoperabilità significa sviluppare un comune patrimonio informativo strutturato su banche dati provenienti da diverse fonti; la raccolta e gestione dei dati utilizzando tecnologie digitali può contribuire ad affrontare sfide importanti, per costruire un quadro compiuto di un fenomeno (qualora non esistano banche dati ufficiali o queste siano incomplete), per far convergere diversi attori nell'indirizzare delle risposte più efficaci. Questi aspetti assumono una particolare rilevanza per le organizzazioni di secondo livello, oltre a offrire un potenziale miglioramento della programmazione delle azioni.</p> <p>Infine, l'impiego di dati e in generale delle informazioni è inscindibile dalla sicurezza del trattamento dei dati e della loro conservazione. Infatti, l'esistenza stessa di un dataset, in luoghi e fonti diversi, aperti o riservati, potrebbe essere legata alla presenza di dati personali soggetti a una protezione speciale, ponendo nuove sfide in merito alla loro sicurezza e tutela.</p>
--	--

<p>4. Marketing, comunicazione e fundraising Digitalizzazione dei processi di comunicazione e fundraising</p> <p>Parole chiave: <i>#digital fundraising</i> <i>#digital communication</i></p>	<p>Questo ambito vuole favorire l'adozione di una strategia e di pratiche di marketing strategico, con l'obiettivo di promuovere nuove forme di relazione tra enti e comunità di riferimento e la mobilitazione di maggiori risorse nella creazione di valore sociale condiviso.</p> <p>Lo sviluppo del marketing strategico, orientato ai processi di co-creazione e nuove forme di engagement, si pone l'obiettivo di favorire la generazione di valore condiviso tra cittadini ed ente. Questo può avvenire attraverso nuove forme di interazione, servizio e metodologie di apprendimento reciproco, che possono essere supportate, mediate e facilitate dalle tecnologie digitali.</p> <p>In particolare, le piattaforme possono attrarre finanziamenti e in generale risorse (campagne di crowdfunding, peopleraising e crowdsourcing). In termini pratici, le piattaforme digitali possono aiutare a mettere in relazione gli stakeholder, facendoli convergere intorno a progetti sociali intesi ad affrontare problematiche collettive e consentendo di estendere la loro capacità, anche a scale ampie di finanziamenti e risorse.</p> <p>Un altro aspetto fondamentale è quello rivestito dalla comunicazione digitale. Affinare le competenze in merito all'utilizzo dei social media e alla comprensione della propria audience favorisce processi comunicativi iterativi con la propria comunità di riferimento (digital governance) e l'accountability degli enti.</p> <p>Acquisire e implementare una strategia di comunicazione digitale consente altresì di raggiungere un pubblico di stakeholder più ampio, rendendo la propria attività visibile non solo ai diretti interessati, ma potenzialmente ad altri soggetti.</p>
---	---

4. Soggetti ammissibili

Per le candidature presentate alla Compagnia di San Paolo, sono ammessi al bando gli enti così come indicati in dettaglio nel documento "Linee applicative del Regolamento per le Attività Istituzionali" presente sul sito web della Fondazione.

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

Per le candidature presentate alla Fondazione Cariplo, restano ferme le regole generali previste dai “Criteri generali per la concessione di contributi” e dalla “Guida alla presentazione dei progetti” presenti sul sito web della Fondazione.

In particolare, il **bando è rivolto agli enti in possesso dei seguenti requisiti**:

- essere di natura privata, senza fini di lucro;
- operare in uno o più settori di interesse generale dell'economia sociale⁹, quali quello sociale, culturale e/o ambientale;
- avere almeno una sede operativa in Lombardia, Piemonte, Liguria e/o Valle d'Aosta;
- essere stati legalmente costituiti prima del 1° gennaio 2020;
- presentare nel bilancio consuntivo relativo all'esercizio 2022 un totale del valore della produzione o dei proventi di almeno 300.000 euro;
- presentare nell'ultimo bilancio consuntivo approvato un patrimonio netto positivo o, in caso di patrimonio netto negativo, avere già deliberato una ricapitalizzazione¹⁰;
- avere una presenza stabile nell'organizzazione di almeno tre figure/profili professionali, a prescindere dalla forma contrattuale (dipendenti o collaboratori);
- non essere destinatari di contributo per l'implementazione del progetto esecutivo nella Fase 2 del Bando Evoluzioni edizione 2022¹¹.

Sono escluse candidature in partenariato.

5. Fasi e contenuti delle candidature

Il bando è articolato in due fasi.

Fase 1

Nella Fase 1 si chiede la presentazione di una **manifestazione di interesse** da parte di un ente in possesso dei requisiti di ammissibilità e interessato ad accedere al percorso previsto dal bando.

La manifestazione d'interesse comprenderà i seguenti elementi:

- informazioni sulla situazione generale organizzativa di partenza dell'ente;
- self assessment digitale e sulla sostenibilità ambientale;
- bisogni generali e motivazioni che spingono l'ente a intraprendere un percorso di transizione digitale;
- descrizione della visione strategica, vale a dire la situazione futura desiderata, e degli obiettivi strategici da perseguire, ipotizzando gli ambiti di transizione digitale che saranno coinvolti;
- indicazione delle risorse umane dell'organizzazione che saranno coinvolte nella successiva Fase 2 di progettazione.

In questa fase le Fondazioni mettono a disposizione una piattaforma a distanza che propone un **percorso di formazione**, in modalità asincrona, su digitale, sostenibilità e impatto, con la partnership scientifica della Fondazione LINKS¹². Il percorso è inteso come opportunità di crescita delle competenze delle persone operanti presso le organizzazioni ed è aperto a tutti gli enti interessati. Per accedere al bando, il percorso formativo è fortemente consigliato.

⁹“In the context of this action plan and related EU initiatives, the social economy covers entities sharing the following main common principles and features: the primacy of people as well as social and/or environmental purpose over profit, the reinvestment of most of the profits and surpluses to carry out activities in the interest of members/users (“collective interest”) or society at large (“general interest”) and democratic and/or participatory governance.” (*Building an economy that works for people: an action plan for the social economy, European Commission, 2021*)

¹⁰ Il verbale della delibera di ricapitalizzazione dovrà essere unito al documento di bilancio consuntivo.

¹¹ Gli enti che nell'edizione 2022 del Bando hanno superato la Fase 1, ma non hanno ottenuto un contributo in Fase 2 per l'implementazione del progetto esecutivo, possono presentare la propria candidatura.

¹² www.linksfoundation.com

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

Il programma e il calendario della formazione sono accessibili e disponibili sui siti web delle Fondazioni promotrici.

La Fase 1 si conclude con la selezione di merito e la **delibera di un primo contributo per progettare il percorso di transizione digitale** ed elaborare l'analisi organizzativa, il piano d'innovazione pluriennale e il progetto esecutivo.

Fase 2

Potranno accedere alla Fase 2 gli enti che sono stati selezionati nella Fase 1.

La Fase 2 richiede la presentazione di un'analisi organizzativa, del piano d'innovazione pluriennale e del progetto esecutivo, progettati dall'ente grazie all'accompagnamento e al supporto di un innovation advisor, scelto al termine di un percorso di facilitazione al matching.

I. Percorso di facilitazione al matching e scelta dell'innovation advisor

Al fine di identificare l'innovation advisor più idoneo alle proprie esigenze, gli enti ammessi alla Fase 2 accederanno a un **percorso di facilitazione al matching**, coordinato da Intesa Sanpaolo Innovation Center¹³ e da Cariplo Factory¹⁴, che si svolgerà nei mesi di settembre e ottobre 2024 e prevederà la presentazione e condivisione di materiali e dossier documentali, sessioni in plenaria, occasioni di conoscenza reciproca volte al matching tra ente e innovation advisor e allo sviluppo di una fattiva collaborazione.

Al termine del percorso, ogni ente dovrà scegliere l'innovation advisor con cui intende sviluppare il processo di progettazione. La partecipazione al percorso e la scelta di un innovation advisor sono obbligatori.

II. Percorso di formazione e di presentazione delle Linee Guida

Al fine di aumentare le proprie competenze sull'innovazione digitale e di beneficiare di una guida metodologica nel progettare una roadmap d'innovazione basata sulla transizione digitale, gli enti ammessi alla Fase 2 accederanno a:

- un percorso di formazione su temi specifici legati al digitale, all'impatto e alla sostenibilità con la partnership scientifica della Fondazione LINKS;
- la presentazione delle Linee Guida metodologiche su analisi organizzativa, piano d'innovazione pluriennale e progetto esecutivo con caratteristiche coerenti con quanto richiesto dal bando.

Saranno favorite opportunità di scambio di esperienze peer to peer con le best practice della prima edizione e incontri di orientamento verso opportunità esistenti sui territori (reperimento di risorse economiche, servizi di supporto, networking ecc.).

Si precisa che le attività di formazione, analogamente al sostegno economico, costituiscono componenti integranti del sostegno delle Fondazioni; gli enti destinatari di contributo dovranno assicurare massimo impegno e costanza nel seguire tali attività e nel concorrere alla loro realizzazione.

Per alcune delle attività di formazione sarà prevista la presenza degli innovation advisor.

III. Percorso di progettazione ed elaborazione documenti con l'innovation advisor

Grazie al supporto dell'innovation advisor scelto e con l'ampia partecipazione dell'organizzazione, l'ente potrà svolgere il proprio percorso di progettazione, elaborando i relativi documenti. In particolare:

¹³ www.intesasanpaoloinnovationcenter.com

¹⁴ www.cariplofactory.it

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

L'analisi organizzativa:

- disegna la situazione di partenza (as is): descrizione della situazione attuale dell'ente, a titolo esemplificativo con focus su processi interni, situazione economica, risorse umane, maturità digitale e impatto ambientale, mappatura delle dotazioni tecnologiche e valorizzazione dei dati, relazione con utenti e stakeholder;
- definisce la situazione desiderata (to be) verso cui indirizzare la strategia di transizione digitale;
- identifica uno o più bisogni da soddisfare (gap analysis);
- nel caso degli enti di secondo livello, l'analisi dovrà riguardare anche la relazione con i propri associati.

Il **piano d'innovazione pluriennale** (24-48 mesi) ha l'obiettivo di definire la strategia digitale dell'ente, deve essere coerente e inquadrato nel più ampio piano strategico complessivo e comprende:

- l'elaborazione della visione strategica e degli obiettivi strategici (alla luce di quanto presentato nella Fase 1 che potrà essere affinato o modificato), da perseguire grazie al piano d'innovazione e allineato alla strategia generale dell'ente;
- l'illustrazione dell'impatto sociale e ambientale, del valore sociale e della ricaduta del progetto di transizione digitale su comunità territoriale di riferimento, dipendenti e utenti finali;
- la definizione di obiettivi specifici, in termini di aumento di efficienza ed efficacia, che l'ente intende raggiungere e i relativi indicatori (KPI) di monitoraggio degli obiettivi;
- il set di soluzioni tecnologiche ritenute necessarie per realizzare la strategia digitale;
- le risorse umane dell'organizzazione che saranno coinvolte nell'adozione duratura del piano;
- i percorsi di sviluppo delle competenze necessari ad abilitare le persone dell'organizzazione e altre eventuali persone del proprio ecosistema di riferimento ad attuare la strategia prevista dal piano;
- il budget pluriennale del piano d'innovazione.

Il **progetto esecutivo** (12-18 mesi) è volto ad attivare e rendere operativo il piano d'innovazione e alla messa a punto di tutte le sue componenti e comprende:

- la descrizione di un work plan contenente i deliverable del progetto, le rispettive responsabilità, le fasi con le relative attività, le modalità e i tempi di realizzazione;
- l'indicazione delle soluzioni tecnologiche che saranno acquisite, specificando il livello di modularità che consenta l'acquisizione di successive funzionalità e l'interoperabilità con le tecnologie già operative presso l'ente e precisando i fornitori tecnologici;
- l'individuazione del project manager e del gruppo di lavoro, con la specifica delle figure professionali e del ruolo di ognuno nell'organizzazione;
- i percorsi formativi e di aumento delle competenze digitali (obbligatori) che garantiscano il pieno utilizzo delle tecnologie da parte delle persone che operano presso l'organizzazione e altre eventuali persone del proprio ecosistema di riferimento, specificando le caratteristiche dei percorsi (temi, durata dei moduli, numero di ore di formazione, persone coinvolte);
- il piano economico dettagliato del progetto esecutivo, che comprenda i costi relativi a risorse umane e collaborazioni, acquisto di soluzioni tecnologiche e servizi, licenze e costi di formazione.

Le Linee Guida per l'elaborazione dei documenti saranno pubblicate sui siti web delle Fondazioni, messe a disposizione di tutti gli enti interessati e presentate agli enti ammessi alla Fase 2 e agli innovation advisor.

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

La Fase 2 si conclude con la selezione di merito e la **delibera di un secondo contributo per realizzare il progetto esecutivo.**

6. Iter complessivo del bando

Fase 1	Scadenze
Scadenza per l'invio della manifestazione di interesse	30 maggio 2024 ore 17.00
Pubblicazione delle proposte ammesse alla Fase 2	16 settembre 2024
Fase 2	Scadenze
Percorso di facilitazione e scelta dell'innovation advisor	31 ottobre 2024
Percorso di formazione e di presentazione delle Linee Guida	31 ottobre 2024
Percorso di progettazione ed elaborazione documenti con l'innovation advisor	17 febbraio 2025
Scadenza per l'invio della candidatura	17 febbraio 2025 ore 17.00
Pubblicazione delle proposte selezionate	30 maggio 2025

7. Disposizioni finanziarie

Il budget a disposizione del presente bando ammonta a 2.000.000 €, di cui 1.000.000 € stanziati dalla Fondazione Cariplo e 1.000.000 € stanziati dalla Fondazione Compagnia di San Paolo.

Per gli enti selezionati nella Fase 1 è prevista l'attribuzione di un contributo fino a un massimo di **15.000 euro** destinato all'elaborazione del progetto esecutivo.

Gli enti selezionati nella Fase 2 riceveranno un contributo fino a un massimo di **100.000 euro** destinato all'implementazione del progetto esecutivo, a copertura massima del 75% del budget, con un cofinanziamento richiesto minimo del 25% del costo totale.

8. Spese ammissibili

Il piano economico presentato nella **Fase 1** potrà comprendere i seguenti costi, riferiti alla Fase 2 di progettazione (dal 16 settembre 2024 al 17 febbraio 2025):

- il compenso per l'incarico da attivare all'innovation advisor che supporterà l'ente nel percorso di progettazione e nell'elaborazione di analisi organizzativa, piano d'innovazione pluriennale e progetto esecutivo;
- i costi diretti relativi all'attività, vale a dire personale dell'ente impegnato nel percorso previsto dal bando, per un importo massimo pari al 30% del costo complessivo.

Nel piano economico presentato nella Fase 1 non sono ammissibili al contributo spese per la gestione ordinaria dell'attività dell'ente, per l'acquisizione di ulteriori servizi oltre a quelli indicati e per l'acquisto e/o la manutenzione di beni o infrastrutture.

Gli enti che hanno superato la Fase 1 e che non hanno superato la Fase 2 della prima edizione del bando Evoluzioni potranno candidarsi nuovamente alla Fase 1 ricevendo, in caso di selezione, un contributo

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

complessivo fino a un massimo di 5.000 euro, destinato esclusivamente alla copertura dei costi riferiti all'ingaggio dell'innovation advisor.

Il piano economico presentato nella **Fase 2** potrà comprendere i seguenti costi, riferiti alla realizzazione del progetto esecutivo (avvio successivo al 17 febbraio 2025):

- i compensi per gli incarichi da attivare con i fornitori tecnologici indicati nel progetto esecutivo;
- il compenso per l'eventuale incarico da attivare con l'innovation advisor, se ritenuto utile per la fase di avvio dell'implementazione;
- altri costi quali risorse umane e collaborazioni, acquisto di soluzioni tecnologiche e servizi, licenze relative al primo anno e costi di formazione, purché tutti comprovatamente collegati alla realizzazione del progetto esecutivo.

Il piano economico presentato nella Fase 2 non potrà comprendere:

- il personale strutturato dell'ente con riferimento alla gestione ordinaria;
- compensi per incarichi all'innovation advisor, scelto per la progettazione, destinati alla fornitura di soluzioni tecnologiche;
- la manutenzione straordinaria delle tecnologie e le eventuali licenze successive al primo anno;
- le acquisizioni e/o gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria di beni immobili;
- costi non espressamente collegati con il progetto esecutivo.

Il piano di copertura dei costi previsti per l'attuazione del progetto esecutivo deve essere esplicitato nella candidatura.

L'ente cofinanzierà il progetto esecutivo con risorse proprie o provenienti da altre fonti, quali autofinanziamento e contributi pubblici e/o privati. Non saranno ammesse donazioni di beni da parte di terzi, prestazioni di servizi pro bono né valorizzazione dell'attività di volontariato.

9. Modalità di presentazione delle domande

La partecipazione al bando comporta automaticamente l'accettazione delle procedure, dei criteri e delle indicazioni ad esso riferite. La mancanza dei requisiti e l'inosservanza delle condizioni e delle procedure previste comporteranno l'esclusione della richiesta di partecipazione.

Per presentare la candidatura al bando:

- gli enti aventi sede legale e operativa in Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta invieranno la propria candidatura utilizzando esclusivamente la procedura ROL richiesta on-line, nella sezione "Contributi" del sito della Fondazione Compagnia di San Paolo, accedendo alla modulistica dedicata;
- gli enti aventi sede legale e operativa in Lombardia invieranno la propria candidatura esclusivamente on-line attraverso l'area riservata della Fondazione Cariplo;
- per gli enti aventi sede legale in regioni diverse da Liguria, Lombardia, Piemonte e Valle d'Aosta, ai fini della scelta della Fondazione alla quale presentare la candidatura farà fede la sede operativa; in presenza di più sedi operative, la scelta sarà a discrezione dell'ente.

Per presentare la candidatura al bando nelle diverse fasi sarà obbligatorio utilizzare le procedure previste sui rispettivi siti web della Fondazione Compagnia di San Paolo e della Fondazione Cariplo, accedendo alla modulistica dedicata al bando specifico.

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

La modulistica per la Fase 2 sarà accessibile soltanto agli enti che supereranno la Fase 1. La modulistica dovrà essere compilata esclusivamente on-line in tutte le sue parti, pena l'esclusione della richiesta. La modulistica di candidatura dovrà essere completata e inviata entro le scadenze, affinché la richiesta venga considerata valida.

10. Documenti allegati necessari

Elenco dei documenti da allegare alla richiesta per la candidatura nella **Fase 1**:

- atto costitutivo e statuto vigente, regolarmente registrati;
- bilanci consuntivi approvati degli ultimi due esercizi, redatti in forma civilistica (stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa), o in conformità ai modelli ministeriali relativi all'art 13 comma 1 e 3 del Codice del Terzo Settore (stato patrimoniale, rendiconto gestionale, relazione di missione);
- nel caso di enti con patrimonio netto negativo nell'ultimo bilancio consuntivo approvato, copia del verbale di delibera di ricapitalizzazione, da unire al bilancio consuntivo;
- ultimo bilancio previsionale approvato;
- nel caso delle cooperative sociali, copia dell'ultimo verbale di revisione¹⁵;
- curriculum vitae di tre figure professionali stabilmente presenti, a prescindere dalla forma contrattuale (dipendenti o collaboratori), nel quale figurino la relazione stabile con l'ente;
- il piano economico dei costi previsti;
- lettera accompagnatoria (solo per le candidature inviate alla Fondazione Cariplo).

Elenco dei documenti necessari per la presentazione della **candidatura nella Fase 2**:

- analisi organizzativa, piano d'innovazione pluriennale e progetto esecutivo, elaborati in coerenza con le indicazioni metodologiche fornite dalle Linee guida;
- un dettagliato piano economico dei costi previsti per il progetto esecutivo e il relativo piano delle coperture;
- una relazione sulle attività svolte con l'innovation advisor nella fase di progettazione e il relativo incarico;
- (facoltativo, ma fortemente consigliato) preventivi relativi ai fornitori tecnologici;
- lettera accompagnatoria (solo per le candidature inviate alla Fondazione Cariplo).

Sono ammessi ulteriori elaborati, non obbligatori, in grado di illustrare la qualità della proposta.

Laddove se ne riscontrasse la necessità, le Fondazioni si riservano di richiedere informazioni aggiuntive ai fini dell'istruttoria.

La documentazione e gli allegati richiesti dovranno essere obbligatoriamente allegati al dossier di candidatura per ciascuna delle Fasi.

11. Scadenza di presentazione delle domande

Per la **Fase 1**, la scadenza di presentazione delle candidature è fissata alle ore 17.00 del 30 maggio 2024.

Per la **Fase 2**, la scadenza di presentazione delle candidature è fissata alle ore 17.00 del 17 febbraio 2025.

12. Valutazione delle iniziative

Non saranno ammissibili le candidature non conformi con quanto stabilito dal bando su soggetti ammissibili, contenuti delle candidature, completezza e regolarità della documentazione presentata. Esse saranno pertanto escluse dalla selezione di merito.

¹⁵ D.Lgs. 2 agosto 2002, n. 220. Norme in materia di riordino della vigilanza sugli enti cooperativi

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

In presenza di carenze di ordine formale di rilievo minore rispetto a quanto richiesto, le Fondazioni si riservano di richiedere documentazione integrativa o correttiva affinché la candidatura possa essere valutata nel merito.

Fase 1

Nella selezione delle proposte nella Fase 1 del bando, le candidature saranno selezionate tenendo in considerazione i seguenti elementi:

- rilevanza dell'attività dell'ente per il territorio di riferimento, capacità di analisi dei bisogni del contesto e capacità di rispondervi e di adeguarsi alle mutate esigenze;
- motivazione e intenzionalità dell'ente a intraprendere il percorso di transizione digitale, propensione all'innovazione e partecipazione della governance;
- livello di maturità digitale (pur rapportato alle specificità dell'ente) funzionale agli obiettivi del bando, che mira a effetti significativi e duraturi del processo di trasformazione;
- coerenza degli ambiti di transizione digitale e degli obiettivi strategici definiti con il livello di maturità digitale dell'ente;
- pertinenza e livello di partecipazione delle risorse umane che saranno coinvolte nella successiva Fase 2 di progettazione;
- grado di apertura dell'organizzazione, qualità della relazione e dell'integrazione con gli stakeholder, progettazione delle attività coinvolgendo la comunità nel design e nella produzione dei servizi;
- chiarezza, concretezza e pertinenza della visione strategica, dell'impatto, del valore sociale e della potenziale ricaduta su utenti, lavoratori e comunità nei territori di riferimento delle Fondazioni.

Sarà data priorità alle candidature presentate da enti che non hanno in corso o già realizzato progetti di transizione digitale sostenuti da una delle due Fondazioni.

Fase 2

Nella selezione delle proposte nella Fase 2 del bando, le candidature saranno selezionate tenendo in considerazione i seguenti elementi.

Qualità:

- accuratezza e solidità metodologica dell'analisi as-is, con utilizzo di indicatori quantitativi, applicazione di metriche e valorizzazione dei dati;
- coerenza della visione strategica digitale con il più ampio piano strategico complessivo dell'ente;
- definizione adeguata di obiettivi strategici e specifici del to-be, coerenza gli ambiti di transizione scelti e con il livello di maturità digitale dell'ente;
- coerenza degli interventi scelti con gli obiettivi, adeguatezza del set degli strumenti tecnologici e coerenza con la strategia digitale, scelta di interventi per la valorizzazione del dato, solidità della programmazione economica pluriennale;
- esplicitazione delle conseguenze del processo d'innovazione sulla sostenibilità e scelta di soluzioni sostenibili;
- puntualità e logicità degli strumenti di monitoraggio sull'implementazione del piano d'innovazione.

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

Implementazione:

- solidità della progettazione esecutiva sostanziale e formale: deliverable, fasi, relative attività e responsabilità, modalità e tempi di realizzazione, al fine di rendere operativo il piano d'innovazione in tutte le sue componenti;
- partecipazione a tutti i livelli dell'organizzazione e adeguatezza di ingaggio, competenze e chiarezza su ruolo e responsabilità del Project manager e del PM team;
- efficacia, modularità e potenziale ampliamento delle soluzioni tecnologiche e interoperabilità con le tecnologie già operative presso l'ente, solidità delle competenze dei fornitori tecnologici, scelta dei fornitori, laddove possibile, in modo conforme ai CAM – Criteri Ambientali Minimi definiti dal Ministero della Transizione Ecologica¹⁶;
- adeguatezza, trasversalità e pervasività dei percorsi formativi per aumentare la cultura dell'innovazione e le competenze digitali, con indicazione di metodi, contenuti, formatori, figure professionali;
- adeguatezza ed efficacia degli strumenti per la gestione dei rischi e di monitoraggio per l'implementazione del progetto esecutivo;
- chiarezza, adeguatezza e credibilità del piano economico del progetto esecutivo e del relativo piano di copertura.

Impatto:

- significatività dell'impatto atteso, del valore sociale e della ricaduta del piano di innovazione digitale sul benessere degli utenti, dei lavoratori e della comunità nei territori di riferimento delle Fondazioni, anche con riferimento a innovazioni di servizi e di prodotti;
- capacità di aumentare l'efficienza interna dell'ente e far evolvere la struttura organizzativa, di generare risparmio e/o nuove entrate, di diffondere la cultura dell'innovazione e aumentare le competenze digitali;
- capacità di amplificare gli effetti della trasformazione verso l'ecosistema dell'economia sociale e del terzo settore;
- appropriatezza degli indicatori e delle metriche per misurare le dimensioni dell'impatto sopra indicate.

13. Esiti

Gli esiti dell'istruttoria e delle deliberazioni in merito alla Fase 1 saranno pubblicati sui siti web delle due Fondazioni entro il **16 settembre 2024**.

Gli esiti dell'istruttoria e delle deliberazioni in merito alla Fase 2 saranno pubblicati sui siti web delle due Fondazioni entro il **30 maggio 2025**.

È inteso che le iniziative non citate debbano ritenersi non accolte e quindi escluse dall'accesso alle Fasi successive.

Il bando Evoluzioni è sottoposto a un'azione di monitoraggio e valutazione: partecipando al bando, l'ente si impegna a prendere parte alle relative indagini finalizzate a valutare l'impatto dell'intervento, che saranno svolte dagli enti partner delle Fondazioni per questa attività. A tal fine, si chiede sin d'ora la disponibilità a fornire le informazioni che saranno richieste, sotto vincolo di riservatezza.

¹⁶ <https://gpp.mite.gov.it/CAM-vigenti>

Evoluzioni 2024. Transizione digitale nell'economia sociale.

14. Comunicazioni e informazioni

Le due Fondazioni, in quanto soggetti privati, non sono tenute all'osservanza di procedure di evidenza pubblica e hanno la facoltà di non assegnare in tutto o in parte il budget previsto.

Il presente testo del bando è scaricabile dai rispettivi siti web delle due Fondazioni: www.compagniadisanpaolo.it e www.fondazionecariplo.it

15. Info di contatto

Informazioni, esigenze di chiarimento e ogni altra richiesta di contatto saranno da indirizzare a evoluzioni@compagniadisanpaolo.it e/o a evoluzioni@fondazionecariplo.it

Per domande tecniche sul percorso di compilazione on-line è possibile utilizzare gli indirizzi assistenzarol@compagniadisanpaolo.it e support@fondazionecariplo.it

16. Questo bando partecipa al raggiungimento degli SDGs

8. Lavoro dignitoso e crescita economica

9. Industria, innovazione e infrastrutture