

---

# Seed\_Social Enterprises, Efficiency & Development

Edizione 2019

*Un bando per le imprese sociali che progettano cambiamenti*

**Data pubblicazione:** 15 novembre 2019

**Data scadenza:** PROROGATA al **30 aprile 2020**

## **IMPORTANTE**

Sono state riviste alcune modalità di implementazione del bando per rispondere alle nuove necessità derivanti dall'emergenza sanitaria.

Tutte le informazioni utili sono indicate nel documento  
“*Aggiornamento del bando Seed 2019*” scaricabile [qui](#).

Per quanto non espressamente indicato nel suddetto documento, si dovrà fare riferimento al presente testo, che continua a mantenere la propria validità complessiva.



## Elementi di scenario

Dal 2018, il bando *Seed\_Social Enterprises, Efficiency&Development* rappresenta una delle linee di intervento della Compagnia di San Paolo per la costruzione di politiche di promozione e sostegno all'ecosistema delle imprese sociali, attraverso la messa in campo di una filiera per lo sviluppo dalla loro nascita alla loro maturità.

In uno scenario caratterizzato da disuguaglianze crescenti, l'impresa sociale e il terzo settore giocano un ruolo decisivo nella produzione di beni e servizi che generano forme di inclusione e rispondono a problemi sociali complessi, grazie alla loro capacità di creare valore sociale misurandosi con sfide e bisogni in continuo mutamento. Si tratta di un contesto che richiede un ecosistema di attori diversi, capaci di convalidare obiettivi comuni e costruire sui territori un ambiente favorevole a incentivare investimenti per l'impatto sociale.

Si discute molto, in un dibattito appassionato e vivace a livello internazionale, sull'importanza di promuovere questo tipo di impresa e sui modi migliori per sostenerla. Non solo, infatti, l'impresa sociale può essere lo strumento giusto per operare in modo equo e corretto sui mercati al servizio dei bisogni delle persone, ma lo sviluppo dei prossimi decenni potrà trovare nell'imprenditoria sociale un attore centrale. Questa consapevolezza è anche alla base dell'espansione dell'*impact investing* a livello globale.

In Italia la riforma del terzo settore ha perfezionato, non senza limiti, il modello giuridico di impresa sociale, che si affianca alla cooperazione sociale. In questa direzione, una delle sfide della riforma sarà creare spazio per quel potenziale di impresa sociale presente nel terzo settore, che potrà manifestarsi anche grazie a un adeguato impianto di policy e di strategie. O fornire opportunità per attori e iniziative completamente nuove.

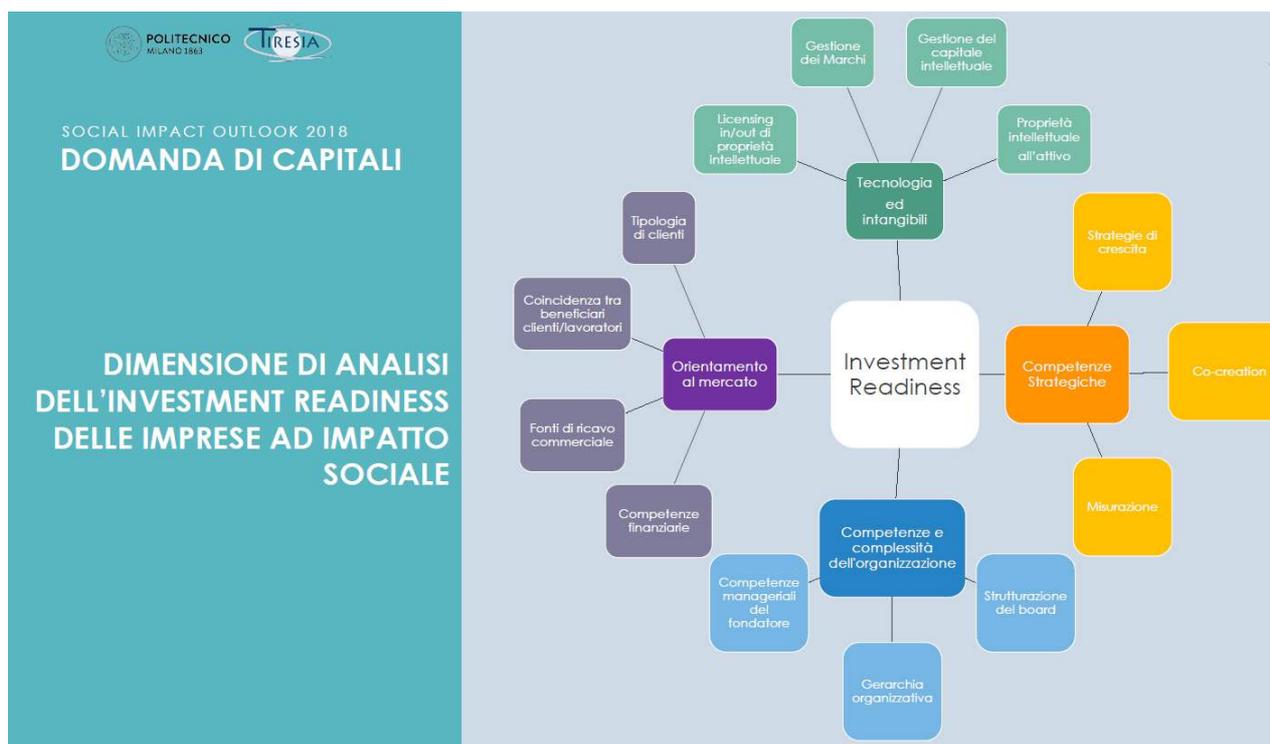
In linea con gli orientamenti europei e nazionali, la Compagnia crede nell'economia sociale come generatore di valore e ricchezza, motore di sviluppo e di occupazione per l'Italia, e contribuisce all'evoluzione del sistema economico nella direzione di una nuova morfologia produttiva.

## Obiettivo generale e obiettivi specifici del bando

**Il bando Seed mira ad aumentare l'*impact investment readiness* delle imprese sociali** attraverso la progettazione e la realizzazione di processi di sviluppo - generati all'interno delle imprese sociali stesse e frutto delle loro idealità, esperienze e competenze - che siano in grado di attivare cambiamenti strategici, gestionali e organizzativi.

Il bando allarga la possibilità di partecipare a tutte le imprese sociali, invece che alle sole cooperative sociali come previsto nell'edizione 2018, al fine di ampliare più possibile gli effetti positivi, creando spazi e strumenti per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale.

L'indagine Social Impact Outlook 2018 di Tiresia, Centro di ricerca sull'Innovazione e l'Impatto Sociale della School of Management del Politecnico di Milano, ha formulato un quadro di dimensioni che definiscono il grado di *investment readiness*, quadro richiamato di seguito.



Per un'impresa sociale, aumentare l'attrattività verso potenziali investitori potrà significare un cambiamento nelle proprie dimensioni organizzative. Gli obiettivi specifici del bando sono i seguenti:

- migliorare l'orientamento al mercato;
- sviluppare le competenze e la complessità dell'organizzazione;
- potenziare le competenze strategiche;
- migliorare l'utilizzo intelligente di tecnologia;
- aumentare l'impatto sociale generato dalle proprie attività.

Si tratta di obiettivi cruciali per giungere a quel livello che, idealmente, potrebbe consentirle di superare la *due diligence* di un investitore d'impatto.

**Il bando Seed si rivolge alle imprese sociali che hanno già elaborato un'idea di sviluppo o che comunque avvertono la pressione a sviluppare nuovi modi di essere impresa, ma che spesso non hanno le risorse o gli spazi dedicati per progettare e realizzare un proprio piano di cambiamento.**

Il lavoro svolto sinora nella precedente edizione ha evidenziato l'utilità di creare relazioni tra le imprese sociali e professionisti della consulenza aziendale, che possono proporre servizi e metodi anche innovativi e orientare l'impresa sociale rispetto alle opportunità accessibili.

La relazione con un professionista, infatti, stimola l'impresa sociale a dedicare tempo a un obiettivo esplicito e condiviso, è formativa per le persone che partecipano al processo e può rappresentare una preziosa occasione di contaminazione con altre culture e di conoscenza di nuovi linguaggi e mondi concettuali.

## **Fasi**

Il bando è articolato in due fasi.

**Prima fase:** candidatura al **check-up** dei bisogni e alla **progettazione** del piano di sviluppo

Scadenza: 30 aprile 2020

Esiti (sostegno alla progettazione del piano e ammissione alla seconda fase): entro il 30 maggio 2020

**Seconda fase:** presentazione del **piano di sviluppo** compiutamente elaborato

Scadenza: 26 giugno 2020

Esiti (sostegno all'attuazione del piano): entro il 25 luglio 2020

## **PRIMA FASE**

### **Soggetti ammissibili**

**Il bando è rivolto alle imprese sociali, costituite in forma di cooperativa sociale o con altra forma giuridica ai sensi del D. Lgs. 112/2017**, che intendano avviare un processo di analisi dei propri bisogni e progettare e attuare un piano di sviluppo in grado di attivare cambiamento strategici, gestionali e organizzativi (di seguito indicate complessivamente come "imprese sociali").

Le imprese sociali dovranno possedere i seguenti **requisiti**:

- avere almeno una sede operativa nel territorio della regione Piemonte;
- avere almeno 3 persone (*full-time equivalent*) stabilmente impiegate (soci o dipendenti) al momento della candidatura;
- essere state costituite prima del 31 dicembre 2018.

La candidatura potrà essere presentata da un ente singolo oppure da un partenariato. In quest'ultimo caso, l'impresa sociale che presenta la candidatura sarà l'ente capofila e rappresenterà il riferimento per le comunicazioni inerenti al bando.

Ogni impresa sociale, capofila o partner, potrà presentare una sola candidatura.

Tutti i partner dovranno essere compatibili con i criteri di eleggibilità della Compagnia di San Paolo come da Statuto, Regolamento e Linee attuative del Regolamento:

<http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/la-Fondazione/Statuto/Statuto>

<http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/la-Fondazione/Regolamento-per-le-Attivita-Istituzionali>

<http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/la-Fondazione/Linee-applicative-del-Regolamento-per-le-Att-Istituz>

**Nota bene:** Non sono ammesse le quaranta cooperative sociali che hanno superato la prima selezione del bando Seed 2018 né quelle coinvolte nel progetto pilota di rafforzamento dell'economia carceraria sostenuto dalla Compagnia di San Paolo.

## Contenuti della candidatura

**I. L'impresa sociale che intende candidarsi al bando presenterà la proposta di un programma di lavoro**, che prevede l'opportunità di avviare un check-up strategico-organizzativo di approfondimento dei propri bisogni e di progettare un proprio piano di sviluppo.

A titolo esemplificativo, gli ambiti su cui le imprese sociali potrebbero lavorare e impegnarsi per il proprio cambiamento futuro sono i seguenti:

- i mercati, in cui le imprese sociali producono e scambiano i loro beni di utilità sociale: progettare nuovi prodotti e servizi, sviluppare nuove funzioni d'impresa, far evolvere la strategia di marketing e comunicazione;
- le competenze e la struttura organizzativa: valorizzare il capitale umano, sviluppare modelli di transizione generazionale, occuparsi di governance e management, rivedere il proprio modello organizzativo;
- il patrimonio di risorse tangibili e intangibili: raccogliere ed elaborare dati, adottare nuove metriche, conoscere e applicare metodi per misurare l'impatto, cogliere opportunità di innovazione digitale e trasferimento tecnologico;
- le risorse economiche alle quali esse possono accedere: esaminare i propri bisogni finanziari in chiave prospettica, accedere a opportunità di investimenti a impatto;
- le reti in cui esse sono inserite: sviluppare partenariati commerciali anche in filiera, avviare processi di coprogrammazione e coprogettazione con soggetti privati e

pubblici, aderire a piattaforme o promuoverle, accedere a opportunità di enti pubblici e privati, nazionali e internazionali, potenziare il dialogo con la comunità e i cittadini.

**II. Per preparare la candidatura, l'impresa sociale dovrà rivolgersi a un professionista esterno con il quale concordare l'elaborazione del programma di lavoro.**

Il professionista esterno identificato dall'impresa sociale dovrà possedere i seguenti requisiti:

- è una società di consulenza oppure un centro/ente di innovazione sociale (non è un consulente persona fisica);
- ha sede sul territorio nazionale o in uno stato estero;
- ha comprovata competenza ed esperienza nella consulenza strategica generale e nelle specifiche tematiche strategiche-organizzative segnalate dall'impresa sociale;
- preferibilmente, ha esperienza pregressa maturata sia nel settore for profit sia nel terzo settore;
- è interessato ad accompagnare l'impresa sociale nell'analisi dei bisogni e nella progettazione del piano di sviluppo.

In caso di esito positivo della candidatura, l'impresa sociale riceverà dalla Compagnia **un contributo fino a un massimo di 8.000 euro**, che sarà destinato a coprire (in tutto o in parte) i costi dell'incarico a favore del professionista esterno, **incarico incentrato sull'attuazione del programma di lavoro che comprenderà:**

- un **check-up strategico-organizzativo di approfondimento dei propri bisogni**, inteso come attività di analisi finalizzata a identificare aree critiche e spazi di miglioramento;
- la **progettazione di un piano di sviluppo**, stilato secondo le indicazioni alla pagina 8 del bando, di cui il check-up rappresenta la necessaria fase preliminare.

## **Come partecipare alla prima fase**

Le domande di contributo dovranno essere presentate attraverso il sistema di Richiesta On Line (ROL) disponibile sul sito della Compagnia (<https://www.compagniadisanpaolo.it/ita/Contributi>) a partire dal mese di gennaio 2020.

La richiesta di contributo dovrà essere redatta dall'impresa sociale, che dovrà accedere al modulo di compilazione "Bando Seed 2019 prima fase".

Ai fini dell'ammissibilità, oltre all'accreditamento e alla compilazione del modulo dedicato, dovranno essere allegati:

- atto costitutivo e statuto;
- gli ultimi due bilanci dell'impresa sociale o, nel caso in cui l'ente abbia meno di due anni di vita, gli ultimi bilanci disponibili;

- nel caso delle cooperative sociali, copia dell'ultimo verbale di revisione;
- nel caso delle imprese sociali non cooperative, copia dell'ultimo verbale di revisione, se disponibile;
- in caso di sede legale fuori dal territorio della regione Piemonte, visura camerale da cui risulti la presenza di almeno una sede operativa sul territorio regionale;
- profilo del professionista esterno e CV del referente che per il professionista accompagnerà l'impresa sociale.

Nel caso di richiesta in partenariato:

- nella richiesta, l'impresa sociale capofila dovrà rappresentare la composizione del partenariato;
- ogni impresa sociale partner dovrà accreditarsi sul sistema ROL e successivamente compilare i propri dati e allegare i medesimi documenti richiesti per l'impresa sociale capofila, confermandone l'invio.

Si ricorda che la procedura offre la possibilità di allegare altra documentazione ritenuta utile o necessaria.

Laddove ne riscontrasse la necessità, la Compagnia si riserva di richiedere informazioni aggiuntive ai fini dell'istruttoria.

## **Scadenza per la presentazione delle candidature**

Le richieste dovranno pervenire entro il **30 aprile 2020** alle ore 24, termine entro il quale la pratica ROL deve essere chiusa e inoltrata on-line, completa di allegati.

## **Valutazione delle candidature**

La selezione avverrà con modalità comparative a insindacabile giudizio della Compagnia di San Paolo.

Per individuare le imprese sociali che riceveranno il sostegno per il check-up e la progettazione del piano e che saranno ammesse alla seconda fase (32 enti al massimo), sarà dato valore alle candidature che rispondono ai seguenti criteri:

1. potenzialità generale di sviluppo dell'impresa sociale;
2. fattibilità delle possibili idee di cambiamento presentate;
3. competenze ed esperienze del professionista esterno scelto;
4. qualità complessiva (chiarezza e completezza) del programma di lavoro.

## **Esiti delle candidature**

Gli esiti verranno comunicati **entro il 30 maggio 2020** mediante pubblicazione dell'elenco delle candidature selezionate sul sito della Compagnia.

È inteso che le candidature non citate in tale elenco debbano ritenersi non selezionate. Ai soggetti selezionati perverrà una successiva comunicazione.

## SECONDA FASE

### Soggetti ammissibili

Tutte e solo le imprese sociali ammesse alla seconda fase potranno presentare alla Compagnia il proprio piano di sviluppo, comprensivo dell'esito del check-up, e richiedere un contributo per la realizzazione del piano stesso.

### Contenuti della proposta

**L'impresa sociale che intende richiedere il contributo presenterà alla Compagnia il proprio piano di sviluppo, comprensivo dell'esito del check-up.**

Il **piano di sviluppo** è un documento progettato e fatto proprio dall'impresa sociale in stretta collaborazione con il professionista esterno, secondo un format non predefinito dalla Compagnia ma in ogni caso comprensivo di indicazioni puntuali sui seguenti elementi:

- I. metodi e strumenti: percorso di lavoro intrapreso con il professionista, specificando strumenti, metodologie e tempistiche;
- II. esito dell'attività di check-up strategico-organizzativo di approfondimento dei propri bisogni e indicazione delle aree di criticità/opportunità evidenziate dall'analisi (a titolo di esempio, le aree sono riconducibili a governance e management, sostenibilità economica, partnership e stakeholder, design e impatto, marketing/comunicazione, tecnologia per il sociale);
- III. scelta delle aree, tra quelle emerse dall'analisi, sulle quali l'impresa sociale intende lavorare;
- IV. obiettivi di breve e di medio-lungo termine, azioni, strumenti e roadmap di implementazione, descrizione delle logiche di intervento;
- V. indicazione dei consulenti tecnici attivabili per l'attuazione del piano, specificando le attività in capo a ciascuno, la natura del loro expertise e la stima del relativo budget;
- VI. indicazione del budget per la realizzazione delle attività, specificando eventuali cofinanziamenti;
- VII. indicatori elaborati dall'impresa sociale per tracciare i risultati della propria azione di rafforzamento a medio-lungo termine.

Il piano di sviluppo dovrà avere una durata massima di 18 mesi.

In caso di esito positivo, l'impresa sociale riceverà dalla Compagnia **un contributo fino a un massimo di 33.000 euro**, da destinare all'attuazione del piano di sviluppo.

**Questo contributo dovrà essere destinato prioritariamente alla stipula degli incarichi con i consulenti tecnici indicati nel piano di sviluppo, ma saranno ammessi anche, per una percentuale non superiore al 33% dell'importo complessivo, altri costi** quali personale interno, acquisto di beni e servizi, partecipazione a fiere ed eventi, etc., purché tutti comprovatamente (cioè tramite argomentazione scritta) collegati al piano di sviluppo. Il bando non è finalizzato al sostegno economico delle attività ordinarie.

L'impresa sociale potrà cofinanziare il piano con risorse proprie o provenienti da altre fonti.

### **Come partecipare alla seconda fase**

Le domande di contributo dovranno essere presentate attraverso il sistema di Richiesta On Line (ROL) disponibile sul sito della Compagnia (<https://www.compagniadisanpaolo.it/ita/Contributi>).

La richiesta di contributo dovrà essere redatta dall'impresa sociale, che dovrà accedere al modulo di compilazione "Bando Seed 2019 seconda fase".

Ai fini dell'ammissibilità, oltre a una corretta e completa compilazione su sistema ROL della richiesta, dovrà essere allegato il piano di sviluppo.

Nel caso di richiesta in partenariato, l'impresa sociale capofila dovrà rappresentare nella richiesta la composizione del partenariato.

Si ricorda che la procedura offre la possibilità di allegare altra documentazione ritenuta utile o necessaria.

Laddove ne riscontrasse la necessità, la Compagnia si riserva di richiedere informazioni aggiuntive ai fini dell'istruttoria.

### **Scadenza per la presentazione delle proposte**

Le richieste dovranno pervenire entro il **26 giugno 2020 alle ore 24**, termine entro il quale la pratica ROL deve essere chiusa e inoltrata on-line, completa di allegati.

### **Valutazione delle proposte**

La selezione avverrà con modalità comparative a insindacabile giudizio della Compagnia di San Paolo.

Per individuare le imprese sociali che riceveranno il sostegno per l'attuazione del piano (18 enti al massimo), sarà dato valore alle candidature che rispondono ai seguenti criteri:

1. rilevanza: il piano è trasformativo e mirato a un cambiamento duraturo;
2. coerenza: esiste una relazione diretta tra i bisogni dell'impresa sociale, validamente individuati, e le azioni identificate per soddisfarli;
3. fattibilità: il piano risulta realistico e congruo in ogni sua componente (azioni, roadmap, budget, consulenti tecnici proposti, etc.);
4. qualità: il piano è metodologicamente solido, descritto in modo chiaro e completo in ogni sua parte.

## Esiti e altre opportunità offerte

Gli esiti verranno comunicati **entro il 25 luglio** mediante pubblicazione dell'elenco delle proposte selezionate sul sito della Compagnia.

E' inteso che le candidature non citate in tale elenco debbano ritenersi non selezionate. Ai soggetti selezionati perverrà una successiva comunicazione.

Le imprese sociali selezionate potranno essere invitate a presentare il proprio piano di sviluppo a una platea di soggetti interessati, durante una giornata conclusiva.

Le imprese medesime saranno coinvolte nell'azione di monitoraggio e valutazione della Compagnia di San Paolo.

La Compagnia offrirà inoltre opportunità di crescita per i giovani che operano nelle imprese sociali, occasioni di apprendimento e orientamento a processi di trasferimento digitale, accompagnamento a processi per lo sviluppo delle metriche e orientamento ai fondi europei. Il principale partner tecnico per alcune azioni sarà SocialFare.

## Disposizioni finanziarie

Il budget complessivo a disposizione del bando è di 850.000 euro. La Compagnia è libera di non assegnare l'intero importo qualora, a sua esclusiva valutazione, le domande non siano adeguate, qualitativamente o tematicamente, agli intenti del bando come più sopra espressi.

## Info di contatto

Informazioni, esigenze di chiarimento e ogni altra richiesta di contatto saranno da indirizzare a [seed@compagniadisanpaolo.it](mailto:seed@compagniadisanpaolo.it)

Per domande tecniche sul percorso di compilazione on-line è possibile utilizzare l'indirizzo [assistenzarol@compagniadisanpaolo.it](mailto:assistenzarol@compagniadisanpaolo.it)