



# evoluzioni

TRANSIZIONE DIGITALE NELL'ECONOMIA SOCIALE

- Data pubblicazione Bando: **10 marzo 2022**
- Data scadenza Fase preliminare: **22 aprile 2022** alle ore 17.00
- Data scadenza Fase 1: **29 luglio 2022** alle ore 17.00
- Data scadenza Fase 2: **15 febbraio 2023** alle ore 17.00

# Evolutioni. 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 dell'Obiettivo strategico 7 "Sistemi territoriali di welfare: adeguare le risposte all'evoluzione dei bisogni promuovendo forme di offerta ricompositive, comunitarie e generative" e in linea con l'Obiettivo 9 "Capacity building: rafforzare le competenze e la dimensione organizzativa del non profit".

## 1. Elementi di contesto e di scenario

L'**Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI)** 2021<sup>1</sup> colloca l'Italia al 20° posto tra i 27 Stati membri. Una situazione, dunque, che rischia di ridurre la competitività del Paese, anche se in miglioramento (nel 2020, l'Italia occupava il 25° posto).

Sul fronte della connettività, nonostante un 23° posto in Europa con il punteggio complessivo di 42,4 (50,2 media UE), l'Italia ha compiuto alcuni progressi. Il fattore che pesa di più sulla rilevazione è il capitale umano: solo il 42% delle persone fra i 16 e i 74 anni ha competenze digitali almeno di base e solo il 3,6% degli occupati è specializzato in Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC).

Questi dati riflettono una tendenza positiva che non solo dovrà essere confermata ma che, in base agli obiettivi del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**, dovrà essere decisamente migliorata da qui ai prossimi cinque anni. Circa 48 miliardi di EUR (il 25,1% dell'importo totale) sono destinati dal PNRR alla transizione digitale.

Il PNRR si occupa anche dello sviluppo delle competenze digitali, con misure volte a migliorare le competenze digitali di base della popolazione e ad aumentare l'offerta formativa in materia di competenze digitali avanzate.

Proprio nel quadro del PNRR, i Ministeri per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale e dell'Economia e Finanze hanno recentemente siglato con l'Acri<sup>2</sup> un protocollo d'intesa che definisce le modalità d'intervento del **Fondo per la Repubblica Digitale**. Il Fondo ha l'obiettivo di accrescere le competenze digitali degli italiani, sostenendo progetti rivolti alla formazione e all'inclusione digitale<sup>3</sup>.

Il **Piano Italia 2025**<sup>4</sup>, inoltre, ha definito nel dettaglio la strategia per l'innovazione e la trasformazione digitale del Paese basandosi sulle seguenti tre sfide, identificate a partire dagli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite:

<sup>1</sup> 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. Quella del rapporto DESI 2021, relativa al 2020, di fatto, presenta lo stato dell'economia e della società digitali nel primo anno della pandemia.

<sup>2</sup> Associazione di Fondazioni e Casse di risparmio spa

<sup>3</sup> Accordo siglato il 29 gennaio 2022. Il Fondo Repubblica Digitale selezionerà progetti da finanziare tramite bandi a cui potranno partecipare soggetti pubblici, privati senza scopo di lucro e soggetti del Terzo settore, da soli o in partnership. Istituito con il decreto-legge del 6 novembre 2021, n. 152, art.29 (convertito con modificazioni dalla legge 29 dicembre 2021, n. 233), sarà alimentato dai versamenti effettuati dalle Fondazioni di origine bancaria, per un importo complessivo previsto di circa 350 milioni di euro. A fronte dei versamenti operati, alle Fondazioni verrà riconosciuto un credito d'imposta, pari al 65% per gli anni 2022 e 2023 e al 75% per gli anni 2024, 2025 e 2026.

<sup>4</sup> Governo italiano. Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, Italia 2025.

## Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

- la digitalizzazione come motore di sviluppo per tutto il Paese nel ripensare il rapporto tra lo Stato e le persone;
- ricerca e sviluppo applicati, per sostenere le idee e avviare imprese hi-tech italiane a sostegno delle filiere produttive tradizionali;
- uno sviluppo sostenibile e inclusivo, dove l'innovazione è al servizio delle persone, delle comunità e dei territori, nel rispetto della sostenibilità ambientale.

Per quanto riguarda l'economia sociale, la Commissione Europea ha avviato un percorso per sostenere le transizioni verde e digitale, in dialogo con le autorità pubbliche e le parti interessate. Le linee di intervento sono declinate all'interno del **Piano d'Azione per l'Economia Sociale**<sup>5</sup>, adottato il 9 dicembre 2021, che afferma le potenzialità della stessa per la concreta attuazione del pilastro europeo sui diritti sociali, contribuendo a raggiungere contemporaneamente obiettivi di carattere ambientale ed economico. Il settore occupa una nicchia economica non trascurabile: 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.

Nel Piano d'Azione, la Commissione propone di intervenire nei tre settori seguenti:

- creare le giuste condizioni per il successo dell'economia sociale;
- offrire alle organizzazioni opportunità per avviare ed espandere le loro attività;
- garantire il riconoscimento dell'economia sociale e del suo potenziale.

Occorre riconoscere che, sin dalla prima fase dell'emergenza COVID-19, **la spinta di resilienza e reazione allo "shock" ha fatto crescere l'uso degli strumenti digitali**, a tutti i livelli, anche da parte degli enti del terzo settore. In Italia, sono oltre 360.000 le organizzazioni non profit, tra associazioni, imprese, cooperative sociali, fondazioni, in cui lavorano oltre un milione di persone e che promuovono la partecipazione attiva di oltre 5 milioni di volontari, con una dimensione economica complessiva superiore a 70 miliardi di euro, corrispondente ad una quota superiore al 4% del PIL nazionale<sup>6</sup>.

Si tratta di un'accelerazione al digitale in parte "indotta", a causa della necessità di doversi adeguare rapidamente, implementando processi legati al digitale e alle nuove tecnologie, adottando strumenti per la formazione e il lavoro da remoto, convertendo modelli di servizio per continuare a rispondere in modo efficace alle esigenze delle persone e delle comunità così come spostando online gli eventi programmati dal vivo.

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 al dato nazionale<sup>6</sup>.

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 dei più recenti Documenti programmatici di pianificazione annuale (DPPA 2021 e 2022), due obiettivi strategici strettamente connessi al tema della trasformazione digitale: uno maggiormente collegato all'adeguamento dei sistemi territoriali di risposta ai bisogni delle persone (l'obiettivo strategico 7 "Sistemi territoriali di welfare: adeguare le risposte all'evoluzione dei bisogni promuovendo forme di offerta ricompositive, comunitarie e generative"), l'altro orientato al miglioramento del funzionamento e della sostenibilità economico-finanziaria delle organizzazioni (l'obiettivo strategico 9 "Capacity building: rafforzare le competenze e la dimensione organizzativa del non profit).

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

<sup>6</sup> Fonte: ISTAT, 2019

# Evoluzioni. 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.

**Tale coincidenza di strategie ha portato le due Fondazioni alla definizione di uno strumento congiunto dedicato al sostegno alla transizione digitale dell'economia sociale, tenendo 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. La transizione digitale nell'economia sociale

La **transizione digitale** è caratterizzata da una serie di eventi e innovazioni che occorrono su scale differenti:

- macro-livello: con riferimento all'inquadramento normativo e di policy;
- meso-livello: riguardante le innovazioni di settore;
- micro-livello: attinenti a eventi trasformativi degli operatori economici.

Uno studio pubblicato dalla Commissione Europea nel 2019 ha indagato le interrelazioni esistenti tra economia sociale e transizione digitale<sup>7</sup>. Sebbene le ricadute delle tecnologie digitali sull'impatto sociale non siano garantite, esse contribuiscono notevolmente alla modernizzazione dell'economia sociale, dotandola di resilienza e di nuove capacità per affrontare le sfide sociali contemporanee.

Questi vettori di innovazione riguardano aspetti: (i) organizzativi; (ii) di integrazione tra settori e tecnologie; (iii) di progettazione.

Per quanto l'emergenza COVID-19 abbia accelerato 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.

Conseguentemente, le aree d'innovazione tecnologica e digitale sono molteplici: dagli investimenti in strumenti per la formazione continua, all'uso di sistemi gestionali utili per rendere più efficienti i processi interni, amministrativi, di lavoro in condivisione e di gestione delle donazioni, al rafforzamento dei meccanismi economico-finanziari<sup>8</sup>. In più, è possibile che la trasformazione digitale permetta di individuare forme più avanzate ed efficaci, oltreché efficienti, di assolvere alla propria missione di socialità, coesione e sviluppo sostenibile al centro dell'esistenza stessa degli enti del terzo settore. Il bando si inserisce in questo quadro sistemico.

**La transizione digitale implica profonde ricadute sulle attività degli operatori dell'economia sociale, comportando mutamenti sia di processo sia operativi. Infatti, 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.** Attraverso questa prospettiva, l'economia sociale è chiamata ad agganciare i processi di trasformazione indotti dalla rivoluzione tecnologica, per dotarsi sia di strumenti e pratiche capaci di renderlo maggiormente resiliente rispetto agli shock esterni, sia di nuove interpretazioni per affrontare le nuove sfide sociali contemporanee.

<sup>7</sup> Digital technologies and the social economy. New technologies and digitisation: opportunities and challenges for the social economy and social enterprises. European Commission, 2019.

<sup>8</sup> La domanda di innovazione del Terzo Settore. Working paper 6, Febbraio 2021. A cura di Fondazione Italia Sociale, Deloitte Private, Techsoup.

# Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

Le progettualità possono adottare diversi approcci all'innovazione, a seconda delle condizioni di contesto. Ad esempio, alcune iniziative progettuali possono innestarsi su percorsi di innovazione già intrapresi, adottando un approccio di carattere incrementale. Diversamente, altre idee progettuali possono comportare un cambiamento decisivo nel modo di affrontare un determinato problema, adottando un approccio radicale.

## 3. Finalità generali e obiettivi specifici del bando

La finalità generale del bando è **favorire la progettazione e l'esecuzione 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;
- aumentare l'impatto sulla comunità locale, grazie a trasformazioni dell'organizzazione interna (innovazione organizzativa) e a nuovi modelli di servizio e relazioni con l'ambiente esterno (innovazione di prodotti e servizi);
- abilitare l'accesso ai fondi che saranno resi disponibili dai bandi del PNRR sulla transizione digitale;
- migliorare la capacità di reperire nuove entrate grazie ad appropriate innovazioni organizzative e comunicative rese possibili dal digitale;
- favorire lo sviluppo e la diffusione della cultura e delle competenze dell'innovazione digitale negli enti che operano nell'economia sociale;
- favorire l'ibridazione di competenze, la comunicazione e la collaborazione tra il sistema dell'economia sociale e quello tecnologico, al fine di costruire modelli condivisi di transizione digitale per l'economia sociale e il terzo settore.

## 4. 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.

Bisogna tenere presente che difficilmente la transizione digitale rimane circoscritta in specifici sub-ambiti, ma spesso richiede la contaminazione di sfere e aree tematiche che si rivelano così complementari. **Il bando incoraggia la capacità da parte degli enti di mettere in relazione i diversi ambiti, favorendo la generazione di processi integrati.**

<p><b>1. Digital transformation:</b> Innovazione digitale nei processi organizzativi interni e di filiera.</p> <p><b>Parole chiave:</b> #processi interni #processi esterni #innovazione digitale</p>	<p>Questo ambito sostiene l'implementazione di soluzioni digitali, aventi l'obiettivo di favorire una gestione più efficiente dei processi organizzativi interni agli enti come pure un coordinamento complessivo del funzionamento della filiera, qualora esistente.</p> <p>La trasformazione digitale di processi interni e di filiera comporta l'adozione di <i>nuovi modelli organizzativi</i>, secondo il principio guida dell'efficientamento. A sua volta, l'efficientamento promuove maggiore capacità di risposta alla domanda sociale e maggiore resilienza rispetto agli shock del contesto. Inoltre, un'innovazione digitale in chiave organizzativa richiede l'adozione di un <i>social business approach</i> a lungo termine, capace di <i>integrare la propria missione e visione con le risorse e l'organizzazione operativa</i>, promuovendo la creazione di valore sociale.</p>
---	---

# Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

	<p>Questo non significa necessariamente appropriarsi di una dotazione high tech: infatti, molte innovazioni organizzative di questo tipo possono fare riferimento a un portafoglio di tecnologie digitali piuttosto comuni (software gestionali, sistemi di monitoraggio e tracciamento, ecc.).</p> <p>Il processo di efficientamento organizzativo interno di un ente passa dall'<i>organizzazione del flusso delle informazioni</i>, sia di carattere gestionale ed amministrativo, sia decisionale. Allo stesso tempo, le innovazioni digitali che concorrono 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 può costituire uno strumento in grado di migliorare la chiarezza e la fluidità delle relazioni tra i soggetti che compongono una filiera settoriale.</p>
<p><b>2. Human-centered design:</b> Innovazione dei servizi a impatto sociale</p> <p><b>Parole chiave:</b> #impatto sociale #innovazione target-oriented</p>	<p>Questo ambito si concentra sull'adozione degli strumenti digitali nell'erogazione dei servizi da parte degli enti, in relazione ai destinatari finali.</p> <p>La progettazione con effetti diretti sui destinatari ha il fine di <i>migliorare le ricadute finali rispetto a destinatari dei servizi, donatori, volontari e altri stakeholder</i>. È dunque richiesta la coerenza tra tecnologie, competenze del personale ed esigenze dei beneficiari finali.</p> <p>Ciò richiede la corretta <i>focalizzazione di tecnologie specifiche rispetto alle esigenze dei destinatari finali (target-oriented)</i>, 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 allorché ciò rischiasse di diminuire l'efficacia dell'intervento o lo snaturasse. Le organizzazioni spesso concepiscono lo strumento tecnologico come <i>mezzo di supporto e accompagnamento, per proporre un servizio (in presenza) più ricco ed integrato e meglio rispondente alle esigenze specifiche del beneficiario</i>.</p>
<p><b>3. Data-driven organisation:</b> I dati per le decisioni strategiche</p> <p><b>Parole chiave:</b> #decisioni basate su evidenze #governance #programmazione</p>	<p>Questo ambito sostiene la filiera del dato, dalla sua creazione all'interoperabilità delle banche dati, con il fine di <i>promuovere maggiore consapevolezza decisionale e strategica nelle organizzazioni</i>.</p> <p>La Commissione Europea sostiene che la produzione di dati, nelle diverse sfaccettature, promuova la creazione di un'economia e di una società basate sulla conoscenza. Condividere, utilizzare e creare dati pubblici, infrastrutture di ricerca e dati ad uso organizzativo sono azioni capaci di potenziare anche il settore dell'economia sociale e i soggetti che la costituiscono. Questo ambito fa quindi riferimento alla <i>creazione e all'innovazione di utilizzo dei dati disponibili, con la possibilità di influire positivamente sull'impatto sociale</i>.</p> <p>Infatti, l'attenzione sull'uso dei dati migliora la capacità programmatica degli interventi futuri, incrementa la trasparenza del proprio operato, facilita una seria valutazione d'impatto. Questi aspetti sono fondamentali per una programmazione strategica e operativa più efficace. Incentivare l'interoperabilità significa <i>sviluppare un comune patrimonio informativo strutturato su banche dati appartenenti a diversi soggetti pubblici o privati</i>.</p> <p>Le proposte afferenti questo ambito possono quindi generare ricadute positive nel raggiungere i bisogni dell'utenza, favorendo una progettazione più efficace.</p>

## Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

	<p>Creare una base dati pone le condizioni necessarie per mettere in pratica delle attività valutative, capaci di evidenziare gli esiti delle azioni intraprese. Questi aspetti assumono una particolare rilevanza per le organizzazioni di secondo livello, oltre che offrire un potenziale miglioramento della programmazione delle azioni.</p> <p>Allo stesso tempo, 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.</p> <p>Infine, l'impiego di dati e in generale delle informazioni è inscindibile dalla <i>sicurezza del trattamento dei dati e della loro conservazione</i>. 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><b>4. Marketing, comunicazione e fundraising:</b> Digitalizzazione dei processi di comunicazione e fundraising</p> <p><b>Parole chiave:</b> #digital fundraising #digital communication</p>	<p>Questo ambito vuole favorire l'adozione di una strategia e della pratica del marketing strategico, avente 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 <i>piattaforme digitali possono aiutare a mettere in relazione gli stakeholder</i>, coagulandoli 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 <i>comunicazione digitale</i>. 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 maggiore, rendendo la propria attività visibile non solo ai diretti interessati, ma potenzialmente ad altri soggetti.</p>
--	--

### 5. 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.

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.

# Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

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 sociale<sup>9</sup>, quali quello sociale, culturale e/o ambientale;
- avere almeno una sede operativa in Lombardia, Piemonte, Liguria e/o Valle d'Aosta;
- essere stato legalmente costituito prima del 1° gennaio 2017;
- presentare nel bilancio consuntivo 2019 un totale del valore della produzione o dei proventi di almeno 300.000 euro;
- presentare nel bilancio consuntivo approvato 2020 un patrimonio netto positivo o, in caso di patrimonio netto negativo, essere in possesso di una ricapitalizzazione già deliberata<sup>10</sup>;
- avere una presenza stabile nell'organizzazione di almeno tre figure/profili professionali, a prescindere dalla forma contrattuale (dipendenti o collaboratori).

La candidatura alla Fase 1 dovrà essere presentata da un ente singolo, che potrà proporre una sola candidatura. Sono escluse candidature in partenariato.

## 6. Fasi e contenuti delle candidature

Il bando è articolato in fasi.

### Fase preliminare

Nella fase preliminare 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.

Tale fase si conclude con una **selezione, senza delibera di contributo, che consente l'accesso alla Fase 1.**

### Fase 1

La Fase 1 prevede la presentazione di un **piano di innovazione pluriennale e di una strategia digitale**, elaborati dall'ente con il supporto di un innovation advisor, elaborazione che avverrà al termine del percorso di formazione e facilitazione al matching.

#### *Fase 1: Attività di formazione e facilitazione al matching, dedicate agli enti ammessi alla Fase 1*

Pur consapevoli dell'importanza strategica della transizione digitale, spesso gli enti non possiedono le competenze per affrontare le necessarie analisi di partenza e prendere le più efficaci decisioni tra le tante soluzioni e opportunità che la tecnologia e il digitale possono offrire. Il bando prevede pertanto che le proposte in Fase 1 siano formulate dall'ente con il supporto di un innovation advisor<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> "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*)

<sup>10</sup> Il verbale della delibera di ricapitalizzazione dovrà essere unito al documento di bilancio consuntivo.

<sup>11</sup> Per innovation advisor si intende una realtà profit o non profit impegnata nella promozione e sviluppo dell'innovazione (Es. acceleratori d'impresa, consorzi e partenariati pubblico-privati, system integrator).



# Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

Al fine di meglio comprendere i contenuti del bando e identificare l'innovation advisor più idoneo alle proprie esigenze, **gli enti ammessi alla Fase 1 accederanno quindi a un percorso di formazione e facilitazione al matching**, coordinato da Intesa Sanpaolo Innovation Center<sup>12</sup> e da Cariplo Factory<sup>13</sup> con la partnership scientifica della Fondazione LINKS<sup>14</sup>, che si svolgerà nei mesi di giugno e luglio 2022, sarà articolato in diversi momenti e potrà prevedere sessioni in plenaria, riunioni individuali, presentazione e distribuzione di materiali e strumenti operativi.

Il percorso:

- offre occasioni di formazione specifica sulla transizione digitale nell'economia sociale;
- favorisce occasioni di conoscenza reciproca tra gli enti e gli innovation advisor;
- fornisce linee guida e dà supporto nel matching tra ente e innovation advisor e nello sviluppo di una fattiva collaborazione;
- presenta schemi, strumenti operativi e formati utili agli enti nell'elaborazione di un piano d'innovazione che abbia caratteristiche coerenti con quanto richiesto dal bando.

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

## *Fase 1: Piano di innovazione pluriennale*

Il **piano d'innovazione pluriennale** (da 24 a 48 mesi), elaborato dall'ente con il supporto dell'innovation advisor scelto a valle del percorso formativo, ha l'obiettivo di definire la strategia digitale dell'ente, dovrà essere coerente e inquadrato nel più ampio piano strategico complessivo e comprenderà:

- un'analisi della **situazione organizzativa di partenza**, con riferimento a uno o più dei quattro ambiti di transizione digitale previsti dal bando sopra descritti;
- l'elaborazione di un **obiettivo strategico dell'ente**, da perseguire grazie al piano di innovazione digitale, allineato alla strategia generale dell'ente;
- la definizione di **obiettivi specifici**, in termini di aumento di efficienza ed efficacia, che l'ente intende raggiungere secondo il piano di innovazione, e i relativi indicatori (KPI) di monitoraggio degli obiettivi;
- il **set di tecnologie** ritenute necessarie per realizzare la strategia digitale;
- le **risorse umane** dell'organizzazione che saranno coinvolte nell'adozione del piano;
- i **percorsi di sviluppo delle competenze** necessari ad abilitare le persone dell'organizzazione ad attuare la strategia prevista dal piano;
- il **budget pluriennale** del piano d'innovazione.

Strumenti operativi e tracce per elaborare il piano d'innovazione saranno forniti durante il percorso di formazione e facilitazione al matching.

La Fase 1 si conclude con la selezione di merito e la delibera di un primo contributo per elaborare il progetto esecutivo.

## *Fase 2*

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

<sup>12</sup> [www.intesasanpaoloinnovationcenter.com](http://www.intesasanpaoloinnovationcenter.com)

<sup>13</sup> [www.cariplofactory.it](http://www.cariplofactory.it)

<sup>14</sup> [www.linksfoundation.com](http://www.linksfoundation.com)

## Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

La Fase 2 richiede la presentazione di un **progetto esecutivo di transizione digitale, crescita delle competenze digitali e acquisizione di tecnologie abilitanti**, elaborato dall'ente con il supporto dell'innovation advisor.

Anche in questa fase è previsto un percorso di formazione (nel mese di novembre 2022), volto a presentare schemi, strumenti operativi e formati utili agli enti nell'elaborazione del progetto esecutivo.

Il progetto esecutivo è volto ad attivare e rendere operativo il piano d'innovazione proposto in Fase 1 e alla messa a punto di tutte le sue componenti, avrà durata dai 12 ai 18 mesi, e comprenderà obbligatoriamente:

- la descrizione di un **work plan** contenente i deliverable del progetto, 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, specificando le caratteristiche dei percorsi (temi, durata dei moduli, numero di ore di formazione, persone coinvolte);
- un **budget** dettagliato che comprenda i costi relativi a risorse umane e collaborazioni, acquisizione di soluzioni tecnologiche e di servizi, acquisto di materiali di consumo e il primo anno delle eventuali licenze previste, comprese la manutenzione ordinaria e straordinaria e l'assistenza.

Strumenti operativi e tracce per elaborare il progetto esecutivo saranno forniti durante il percorso di formazione.

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

# Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

## 7. Iter complessivo del bando

Fase preliminare	Descrizione delle attività
22 aprile 2022 alle 17.00	<b>Scadenza</b> per l'invio della manifestazione di interesse
Entro il 31 maggio 2022	Pubblicazione delle proposte ammesse alla Fase 1
Fase 1	Descrizione delle attività
Giugno – luglio 2022	Attività di formazione e facilitazione al matching Elaborazione del piano di innovazione
29 luglio 2022 alle 17.00	<b>Scadenza</b> per l'invio del piano di innovazione
Entro il 30 ottobre 2022	Pubblicazione delle proposte ammesse alla Fase 2
Fase 2	Descrizione delle attività
Novembre 2022	Attività di formazione
15 febbraio 2023 alle 17.00	<b>Scadenza</b> per l'invio del progetto esecutivo
Entro il 30 aprile 2023	Pubblicazione delle proposte selezionate

## 8. Disposizioni finanziarie

Il budget a disposizione del presente bando ammonta a 1.800.000 euro, di cui 900.000 euro stanziati dalla Fondazione Cariplo e 900.000 euro stanziati dalla 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 120.000 euro** destinato all'implementazione del progetto esecutivo, a copertura massima del 75% del budget, con un cofinanziamento richiesto minimo del 25% del costo totale.

## 9. Spese ammissibili

Il budget presentato nella **Fase 1** potrà comprendere:

- il compenso per l'incarico da attivare con l'innovation advisor che supporterà l'ente nell'elaborazione del progetto esecutivo;
- i costi diretti relativi all'elaborazione del progetto esecutivo (es. personale dell'ente, altre spese).

Il budget presentato nella **Fase 2** potrà comprendere:

- i compensi per gli incarichi da attivare con l'innovation advisor e i fornitori tecnologici indicati nel progetto esecutivo;
- altri costi quali risorse umane, collaborazioni, acquisto di beni e servizi, partecipazione a opportunità formative ecc., purché tutti comprovatamente collegati alla realizzazione del progetto esecutivo.

# Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

Il budget presentato nella Fase 2 non potrà comprendere:

- il personale strutturato dell'ente con riferimento alla gestione ordinaria;
- 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.

## 10. 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 nella Fase preliminare:**

- gli enti aventi sede legale e operativa in Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta invieranno la propria manifestazione di interesse utilizzando esclusivamente la procedura ROL richiesta on-line, nella sezione "Contributi" del sito della Fondazione Compagnia di San Paolo, accedendo alla modulistica dedicata al bando;
- gli enti aventi sede legale e operativa in Lombardia invieranno la propria manifestazione di interesse 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.**

La modulistica per la Fase 1 e per la Fase 2 sarà accessibile soltanto agli enti che supereranno le rispettive Fasi precedenti. 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.

## 11. Documenti allegati necessari

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

- atto costitutivo e statuto vigente, regolarmente registrati;
- bilanci consuntivi approvati degli ultimi tre esercizi, redatti in forma civilistica (stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa);
- nel caso di enti con patrimonio netto negativo nel bilancio consuntivo 2020, copia del verbale di delibera di ricapitalizzazione, da unire al bilancio consuntivo;

# Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

- ultimo bilancio previsionale approvato;
- nel caso delle cooperative sociali, copia dell'ultimo verbale di revisione<sup>15</sup>;
- curriculum vitae delle tre figure professionali, stabilmente presenti nell'ente a prescindere dalla forma contrattuale (dipendenti, collaboratori, ...) che saranno coinvolte nel progetto.

Elenco dei documenti necessari per la presentazione della **candidatura nella Fase 1**:

- il piano di innovazione, redatto in coerenza con gli strumenti forniti durante il percorso di formazione;
- il piano economico dei costi previsti per l'elaborazione del progetto esecutivo;
- la proposta tecnico-economica dell'innovation advisor scelto dall'ente.

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

- il progetto esecutivo, redatto in coerenza con gli strumenti forniti durante il percorso di formazione;
- un dettagliato piano economico del progetto e il relativo piano delle coperture;
- una relazione sulle attività svolte con l'innovation advisor.

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.

## 12. Scadenza di presentazione delle domande

Per la **Fase preliminare**, la scadenza di presentazione delle manifestazioni di interesse è fissata alle ore 17 del 22 aprile 2022.

Per la **Fase 1**, la scadenza di presentazione dei piani d'innovazione è fissata alle ore 17 del 29 luglio 2022.

Per la **Fase 2**, la scadenza di presentazione dei progetti esecutivi è fissata alle ore 17 del 15 febbraio 2023.

## 13. Valutazione delle iniziative

### Fase preliminare

La selezione delle candidature ammesse alla Fase 1 terrà conto dei criteri di ammissibilità del bando, della completezza della documentazione, dell'impatto potenziale del percorso di transizione digitale e della presenza di un livello di attitudine digitale coerente con gli obiettivi del bando, proporzionato alle diverse caratteristiche degli enti richiedenti.

La selezione sarà operata in coerenza con i rispettivi territori prioritari di intervento delle due Fondazioni. Sarà inoltre perseguito il criterio dell'equilibrio tra i diversi settori di attività svolta dagli enti.

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 1

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

---

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

## Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

- la coerenza e del piano dell'innovazione e della strategia digitale con il più ampio piano strategico complessivo dell'ente;
- la qualità e la solidità metodologica dell'analisi della situazione organizzativa di partenza, che comprenda l'utilizzo di indicatori quantitativi e metriche appropriate;
- una chiara definizione degli obiettivi da perseguire con il piano di innovazione, con riferimento a uno o più ambiti di transizione digitale indicati nel bando, e loro coerenza con il livello di maturità digitale dell'ente proponente;
- l'adeguatezza, la completezza e la coerenza del set degli strumenti tecnologici che saranno adottati, rispetto alla strategia del piano di innovazione;
- la previsione di percorsi adeguatamente strutturati – metodi, contenuti, formatori, figure professionali – per la creazione, lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze digitali delle persone operanti presso l'ente;
- la significatività dell'impatto atteso del piano di innovazione digitale (es. capacità di incidere sul benessere della comunità locale, generare risparmio e/o nuove entrate per l'ente, aumentare l'efficienza interna, amplificare gli effetti verso altri enti dell'ecosistema dell'economia sociale e del terzo settore). Anche in questo caso sarà necessario fornire gli indicatori quantitativi e le metriche appropriate per misurare l'impatto di cui sopra;
- l'adeguatezza degli strumenti di monitoraggio previsti per l'attivazione, la valutazione della messa in opera e la riprogrammazione del piano d'innovazione nel tempo;
- l'esplicitazione di principi concreti di sostenibilità ambientale da adottare nel piano di innovazione.

### Fase 2

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

- la completezza e l'adeguatezza del *work plan* rispetto a deliverable, fasi e relative attività, modalità e tempi di realizzazione;
- la funzionalità del *work plan* nell'attivare e rendere operativo il piano d'innovazione proposto in Fase 1;
- l'adeguatezza e il livello di coinvolgimento delle risorse umane dell'ente, in qualità di project manager e di gruppo di lavoro;
- la capacità del progetto esecutivo di favorire la cultura dell'innovazione e di accrescere e sviluppare le competenze digitali delle risorse umane coinvolte nell'esecuzione;
- il livello di modularità e di potenziale ampliamento delle soluzioni tecnologiche e l'interoperabilità con le tecnologie già operative presso l'ente, insieme alla solidità delle competenze dei fornitori tecnologici scelti;
- scelta dei fornitori tecnologici, laddove possibile, in modo conforme ai CAM – Criteri Ambientali Minimi definiti dal Ministero della Transizione Ecologica<sup>16</sup>;
- la congruità e la copertura del piano economico del progetto esecutivo.

## 14. Esiti

Gli esiti dell'istruttoria e delle deliberazioni in merito alla Fase preliminare saranno pubblicati sui siti web delle due Fondazioni entro il **31 maggio 2022**.

Gli esiti dell'istruttoria e delle deliberazioni in merito alla Fase 1 saranno pubblicati sui siti web delle due Fondazioni entro il **30 ottobre 2022**.

Gli esiti dell'istruttoria e delle deliberazioni in merito alla Fase 2 saranno pubblicati sui siti web delle due Fondazioni entro il **30 aprile 2023**.

<sup>16</sup> <https://www.mite.gov.it/pagina/i-criteri-ambientali-minimi>

# Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale.

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

Il bando è sottoposto a un'azione di monitoraggio e valutazione: candidandosi a partecipare, l'ente si impegna a prendere parte alle attività previste nell'ambito dell'indagine.

## 15. 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](http://www.compagniadisanpaolo.it) e [www.fondazionecariplo.it](http://www.fondazionecariplo.it)

## 16. Info di contatto

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

Per domande tecniche sul percorso di compilazione on-line è possibile utilizzare gli indirizzi [assistenzarol@compagniadisanpaolo.it](mailto:assistenzarol@compagniadisanpaolo.it) e [support@fondazionecariplo.it](mailto:support@fondazionecariplo.it)

## 17. Questo bando partecipa al raggiungimento degli SDGs

8. Lavoro dignitoso e crescita economica

9. Industria, innovazione e infrastrutture