

Linee guida per lo sviluppo organizzativo del terzo settore

Cultura, Persone, Pianeta.
Dal 1563, il bene comune.



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Linee guida per lo sviluppo organizzativo del terzo settore

- Data pubblicazione: 3 marzo 2026

1. Elementi di contesto e di scenario

A partire dalla programmazione strategica 2021-2024, la Fondazione Compagnia di San Paolo ha individuato nel sostegno allo *sviluppo organizzativo* degli enti beneficiari una leva trasversale e trasformativa, essenziale per rafforzarne nel tempo sostenibilità, autonomia e capacità innovativa. Tale orientamento è maturato in coerenza con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e con la programmazione europea, che hanno posto crescente attenzione al ruolo del terzo settore e dell'economia sociale quali attori chiave dello sviluppo sostenibile dei territori.

Nel 2021 la Fondazione ha pubblicato il bando Next Generation You, realizzando una sperimentazione triennale che ha permesso di esplorare modelli efficaci nei processi di trasformazione organizzativa, di favorire la relazione e il dialogo tra enti del terzo settore e professionisti dello sviluppo organizzativo, contribuendo a diffondere metodologie innovative, di potenziare competenze gestionali e strategiche, e di promuovere la cultura dell'innovazione e dell'impatto. Al contempo, grazie a tale sperimentazione, la Fondazione ha approfondito la conoscenza dell'ecosistema locale, raccolto dati ed evidenze, consolidato un metodo di accompagnamento riconosciuto e apprezzato, e generato una conoscenza di valore per i futuri interventi.

Forte dell'esperienza e degli apprendimenti maturati, la Fondazione ha deciso di rendere stabile questo ambito di intervento, introducendo nel 2024 le **Linee Guida per lo sviluppo organizzativo del terzo settore**, quale dispositivo aperto e non competitivo, rivolto agli enti operanti in Piemonte,

Liguria e Valle D'Aosta. La prima annualità delle Linee Guida ha confermato la rilevanza e la necessità di questo strumento: il buon numero di richieste provenienti da territori diversificati, la qualità dei percorsi proposti e la varietà dei bisogni organizzativi intercettati hanno reso evidente l'importanza di continuare ad investire nella capacità organizzativa degli enti del terzo settore.

Alla luce di tali dinamiche, **la Fondazione ha scelto di confermare e ampliare il dispositivo**, rafforzandone la flessibilità e mantenendolo quale strumento stabile a disposizione degli enti del terzo settore e dell'economia sociale. Il rilancio dell'intervento si colloca pienamente nella nuova programmazione strategica della Fondazione, che riconosce nello sviluppo organizzativo non soltanto un fattore abilitante, ma una condizione indispensabile per garantire la qualità, l'efficacia e l'innovazione delle risposte ai bisogni delle comunità.

2. Finalità generali e obiettivi specifici delle Linee guida

In linea con quanto sopraesposto, la Fondazione intende favorire e sostenere processi di sviluppo organizzativo con varie modalità e strumenti, anche con interventi differenti a seconda delle necessità e delle fattispecie dei singoli enti.

Le presenti linee descrivono le modalità che regolano questo strumento di intervento, con il quale la Fondazione intende favorire la progettazione e l'esecuzione di strategie e processi di rafforzamento e sviluppo organizzativo del terzo settore, che siano orientati all'innovazione, alla sostenibilità e all'autonomia, che mirino a consolidare la cultura e le competenze su sostenibilità e innovazione, che aumentino la capacità di diventare leve di sviluppo e di generare un impatto positivo, diffuso e duraturo su cittadini, lavoratori e società.

In particolare, la Fondazione è interessata a sostenere progetti che:

- identifichino in modo chiaro la strategia e gli obiettivi strategici di sviluppo organizzativo dell'ente, nel quadro di un'analisi organizzativa che definisca i bisogni nelle diverse dimensioni organizzative (as is);
- a partire dalla strategia, definiscano il piano di sviluppo pluriennale che comprenda e declini compiutamente i nuovi progetti e le nuove azioni dell'ente (innovazioni di processo e di prodotto-servizio) abilitate grazie al processo di trasformazione (to be);
- indichino e quantifichino in un progetto esecutivo le risorse umane, tecniche, organizzative ed economiche necessarie ad attivare e realizzare la strategia di sviluppo;

- comprendano attività di formazione per lo sviluppo della cultura dell'innovazione e l'aumento delle competenze coerenti con la strategia, contemplando un adeguato ingaggio e l'ampia partecipazione di tutti i livelli dell'organizzazione;
- aumentino l'impatto atteso e il valore sociale dell'azione dell'ente sul benessere degli/delle utenti, di lavoratori e lavoratrici e della comunità, ampliando la sua capacità di essere leva di sviluppo per il territorio in cui opera e portarvi benefici diffusi e duraturi.

3. Soggetti ammissibili

Possono presentare richiesta enti ammissibili ai contributi della Fondazione Compagnia di San Paolo, secondo quanto indicato nelle Linee applicative del Regolamento delle attività istituzionali presenti sul sito web della Fondazione e in possesso dei seguenti requisiti:

- essere di natura privata;
- svolgere una o più «attività di interesse generale» e rivestire interesse strategico rilevante per gli Obiettivi Cultura, Persone e Pianeta della Fondazione;
- avere almeno una sede operativa in Piemonte, Liguria e/o Valle D'Aosta;
- avere almeno due bilanci approvati;
- avere una presenza stabile nell'organizzazione di almeno una figura / profilo professionale (soci retribuiti per la propria prestazione, dipendenti o collaboratori).

Non sono ammessi a partecipare gli Enti Strumentali della Fondazione Compagnia di San Paolo e gli enti nei quali la Fondazione riveste il ruolo di socio.

4. Titolarità della candidatura

La candidatura deve essere presentata da un ente singolo.

Sono escluse candidature in partenariato; in caso di collaborazioni strategiche, fusioni e acquisizioni, gli enti non titolari della candidatura ma in essa citati devono dichiarare in forma scritta di essere informati che la candidatura è presentata a questi fini.

5. Fasi e contenuti delle candidature

Le candidature possono essere presentate in due Fasi.

Fase 1: manifestazione d'interesse

Linee guida per lo sviluppo organizzativo del terzo settore

L'ente intenzionato a candidarsi alla Fase 1 delle Linee guida presenta una manifestazione d'interesse che comprende i seguenti elementi:

- informazioni sulla situazione generale organizzativa di partenza dell'ente;
- self assessment digitale e sulla sostenibilità ambientale;
- bisogni generali e motivazioni del percorso di sviluppo organizzativo;
- descrizione della visione strategica e degli obiettivi strategici da perseguire;
- indicazione delle risorse umane dell'organizzazione coinvolte nella successiva Fase 2 di progettazione.

La Fase 1 si conclude con la selezione di merito e la delibera di un contributo destinato all'elaborazione del dossier progettuale.

Fase 2: dossier progettuale

Possono accedere alla Fase 2 gli enti selezionati nella Fase 1 delle presenti Linee Guida.

La Fondazione si riserva di sostenere il completamento della strategia di sviluppo di enti già selezionati nella Fase 2 delle precedenti edizioni dell'iniziativa (Bando o Linee Guida), per i casi che rivestano interesse strategico rilevante per la Fondazione medesima.

L'ente intenzionato a candidarsi alla Fase 2 presenta un dossier progettuale, elaborato con il supporto di un consulente strategico, comprendente un'analisi organizzativa, un piano strategico di sviluppo pluriennale e un progetto esecutivo. La presentazione del dossier progettuale deve essere completata entro quattro mesi dalla comunicazione dell'ammissione alla Fase 2.

L'analisi organizzativa:

- disegna la situazione di partenza (as is): descrizione della situazione attuale dell'ente, a titolo esemplificativo con focus su processi interni, prodotti e servizi, situazione economica, risorse umane, maturità digitale e impatto ambientale, mappatura delle dotazioni tecnologiche e valorizzazione dei dati, relazione con utenti e stakeholder;
- definisce la strategia di sviluppo organizzativo;
- identifica uno o più bisogni da soddisfare (gap analysis).

Il piano strategico di sviluppo pluriennale (24-48 mesi):

Linee guida per lo sviluppo organizzativo del terzo settore

- identifica la strategia, gli obiettivi strategici di sviluppo organizzativo dell'ente e gli obiettivi specifici per il perseguimento dell'obiettivo strategico, corredati da indicatori di monitoraggio (to be);
- declina compiutamente i nuovi progetti e le nuove azioni dell'ente (innovazioni di processo e di prodotto-servizio) abilitati grazie al processo di trasformazione;
- quantifica l'incidenza del piano sulla sostenibilità economica futura dell'ente e descrive puntualmente gli effetti del cambiamento in termini di valore sociale della sua azione sul benessere degli utenti, dei lavoratori e della comunità territoriale;
- illustra il budget pluriennale dei costi necessari ad attuare i nuovi progetti e le nuove azioni previste, quale parte integrante del bilancio preventivo dell'ente.

Il progetto esecutivo (12-18 mesi):

- attiva e realizza la strategia di sviluppo descritta nel piano;
- presenta un work plan contenente i deliverable del progetto, le responsabilità, le rispettive attività, modalità e i tempi di realizzazione;
- individua un project manager interno all'organizzazione, che coordinerà l'analisi organizzativa, la pianificazione del percorso di sviluppo, la realizzazione delle attività e il monitoraggio dei risultati raggiunti e un PM team, specificando per ciascun componente le competenze, il ruolo svolto nell'organizzazione e la funzione nel progetto esecutivo;
- descrive i percorsi formativi obbligatori volti a ottenere le competenze adeguate a realizzare il piano di sviluppo (specificando temi, moduli, durata, numero di ore di formazione, numero e figure formate);
- indica le soluzioni organizzative e tecniche da acquisire, i relativi fornitori e altre competenze esterne da coinvolgere (competenze, ruolo, compenso);
- illustra il budget 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 ecc.

Per l'elaborazione del dossier progettuale si dovrà fare riferimento alla Guida metodologica pubblicata sul sito web della Fondazione, che potrà essere oggetto di una specifica attività di formazione.

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

6. Formazione

La Fondazione mette a disposizione degli enti interessati percorsi di formazione su temi di interesse del terzo settore e dell'economia sociale.

I percorsi sono intesi come opportunità di crescita delle competenze delle persone operanti presso le organizzazioni e sono aperti a tutte e tutti. A completamento delle opportunità previste dalle Linee Guida, i percorsi sono fortemente consigliati. Il programma e il calendario della formazione sono accessibili e disponibili sul sito web della Fondazione.

Gli enti ammessi alla Fase 2 accedono alla formazione sulla Guida metodologica per l'elaborazione del dossier.

Sono inoltre favorite opportunità di scambio di esperienze con le *best practice* del bando Next Generation You e incontri di orientamento verso opportunità esistenti sui territori (reperimento di risorse economiche, presentazione di servizi offerti ecc.).

Le attività di formazione, analogamente al sostegno economico, costituiscono componenti integranti del sostegno; gli enti destinatari di contributo assicurano massimo impegno e costanza nel seguire tali attività e nel concorrere alla loro realizzazione.

7. Consulenti strategici

L'ente ammesso alla Fase 2 deve identificare un consulente strategico che lo supporti nell'elaborazione del dossier progettuale, scelto da un elenco di soggetti selezionati dalla Fondazione. L'elenco, corredato da una cartella per ogni consulente e da un database delle competenze e dei servizi disponibili, è accessibile tramite password¹ sul sito web della Fondazione, nella pagina dedicata alle Linee guida.

Il consulente strategico è una realtà profit o not-for-profit, che eroga servizi di consulenza e supporta la progettazione e la realizzazione di processi di trasformazione organizzativa che

¹ L'accesso è riservato agli enti ammessi alla fase 2 delle Linee guida.

prevedano lo sviluppo di prodotti, servizi e tecnologie all'avanguardia adeguate e la valutazione delle scelte da compiere attraverso la definizione di una corretta metodologia e obiettivi, divulgando una nuova cultura dell'innovazione per stare al passo con il continuo mutare delle esigenze dell'organizzazione. Il consulente è a conoscenza delle Linee guida e dei contenuti della Guida metodologica ed è stato allineato dalla Fondazione sul proprio ruolo nell'intervento.

L'ente consulta la cartella e il database, stabilisce una short list di possibili consulenti, può organizzare incontri di matchmaking (fortemente raccomandati) e infine compie la sua scelta.

Il rapporto con il consulente è intrattenuto direttamente dall'ente; non vi sono rapporti contrattuali o economici diretti tra il consulente e la Fondazione.

Per gli enti già selezionati nella Fase 2 delle precedenti edizioni dell'iniziativa, che si candidano alla Fase 2 delle presenti Linee guida per completare la strategia di sviluppo o realizzarne una nuova, la scelta del consulente strategico è opzionale. Questi enti dovranno richiedere alla Compagnia, scrivendo a nextgenerationyou@compagniadisanpaolo.it, l'accesso al database.

8. Disposizioni finanziarie

Per gli enti selezionati nella Fase 1 è prevista l'attribuzione di un contributo fino a un massimo di 15.000 € per elaborare il dossier progettuale.

Per gli enti che hanno superato la Fase 1 ma non la Fase 2 nelle precedenti edizioni dell'iniziativa è prevista l'attribuzione di un contributo fino a un massimo di 5.000 €, se la progettazione riguarda obiettivi affini, per il solo affinamento del dossier.

Per gli enti selezionati nella Fase 2 è prevista l'attribuzione di un contributo fino a un massimo di 50.000 €, a copertura massima del 75% del budget, con un cofinanziamento richiesto minimo del 25% del totale.

L'ente cofinanzia il progetto esecutivo con risorse proprie o provenienti da altre fonti, quali autofinanziamento e contributi pubblici e/o privati. Non è ammessa valorizzazione dell'attività di volontariato. Il piano di copertura dei costi previsti per la realizzazione del progetto esecutivo deve essere esplicitato nella candidatura.

9. Spese ammissibili

Il budget presentato nella Fase 1 può comprendere:



Linee guida per lo sviluppo organizzativo del terzo settore

- Il compenso per l'incarico al consulente strategico per l'affiancamento alla progettazione e all'elaborazione del dossier progettuale, per un importo massimo di 10.000 euro, IVA inclusa;
- i costi di personale dell'ente impegnato nell'elaborazione del dossier, per un importo massimo di 5.000 euro.

Non sono ammissibili a contributo spese per la gestione ordinaria dell'attività dell'ente, né per l'acquisizione di ulteriori servizi oltre a quelli indicati.

Il budget presentato nella Fase 2 può comprendere risorse umane e collaborazioni, acquisto di soluzioni organizzative e tecnologiche, costi di formazione, investimenti ecc., purché tutti comprovatamente collegati alla realizzazione del progetto esecutivo. Il budget presentato nella Fase 2 non può pertanto comprendere il personale strutturato con riferimento alla gestione ordinaria.

Nella Fase 2, l'eventuale importo destinato al consulente strategico già coinvolto nell'elaborazione del dossier non può superare il 20% del contributo complessivo richiesto.

10. Modalità di presentazione delle candidature e documenti necessari

La presentazione della richiesta comporta automaticamente l'accettazione delle procedure, dei criteri e delle indicazioni presenti nelle Linee guida. La mancanza dei requisiti e l'inosservanza delle condizioni e delle procedure previste comportano l'esclusione della richiesta.

Per presentare la candidatura è obbligatorio utilizzare esclusivamente la procedura ROL richiesta on-line, nella sezione "Contributi" del sito web della Fondazione, accedendo all'apposita modulistica dedicata alle Linee guida per ciascuna Fase.

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

- atto costitutivo e statuto dell'ente;
- bilanci consuntivi approvati degli ultimi due esercizi (completi laddove esistenti di conto economico, stato patrimoniale, rendiconto finanziario, relazione al bilancio e nota integrativa);
- ultimo bilancio previsionale approvato;
- ultimo rapporto annuale dell'attività e/o l'ultimo bilancio sociale dell'ente, se disponibili;
- organigramma con la descrizione delle competenze e delle mansioni, se disponibile;



Linee guida per lo sviluppo organizzativo del terzo settore

- piano strategico/programmatico (pluriennale e/o annuale) dell'ente, se disponibile;
- nel caso delle cooperative sociali, copia dell'ultimo verbale di revisione;
- nel caso delle cooperative operanti nel settore dello spettacolo, dell'informazione e del tempo libero, autodichiarazione compilata con utilizzo del modello fornito;
- in caso di ipotesi di collaborazione strategica, fusione e/o acquisizione di altri enti, dichiarazione da parte di questi enti di essere informati in merito alla candidatura presentata;
- CV di almeno una figura / profilo professionale stabile (soci, dipendenti o collaboratori);
- CV del project manager responsabile della progettazione del percorso di sviluppo.

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

- dossier progettuale elaborato in coerenza con le indicazioni del paragrafo "Fasi e contenuti delle candidature";
- CV del project manager responsabile della realizzazione del progetto esecutivo;
- relazione sulle attività svolte con il consulente strategico nella progettazione e relativo incarico;
- (facoltativo, ma fortemente consigliato) preventivi relativi alle spese di consulenza previste nel progetto esecutivo.

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

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

11. Tempi di presentazione e valutazione delle iniziative

Le presenti Linee Guida non prevedono una scadenza per la presentazione delle manifestazioni di interesse, rappresentando uno strumento aperto e non competitivo a disposizione degli enti.

La presentazione del dossier progettuale deve essere completata entro quattro mesi dalla comunicazione dell'ammissione alla Fase 2.

La valutazione delle richieste di contributo è effettuata progressivamente in relazione al momento di pervenimento delle richieste medesime; gli enti sono informati dell'esito della valutazione tramite comunicazione e-mail in ambiente ROL.

La valutazione delle richieste in Fase 1 tiene conto dei seguenti criteri:

- rilevanza 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 realizzare la strategia di sviluppo, propensione all'innovazione e partecipazione della governance;
- elementi di diversity in governance e posizioni apicali, tra cui presenza di donne e giovani;
- 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 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.

La valutazione delle richieste in Fase 2 tiene conto dei seguenti criteri:

- Qualità: accuratezza e solidità dell'analisi organizzativa, completezza e adeguatezza del piano strategico di sviluppo in ogni sua parte, coerenza del piano strategico con i bisogni individuati, puntualità e logicità degli strumenti di monitoraggio, utilizzo di indicatori quantitativi e metriche e valorizzazione dei dati;
- Implementazione: solidità della progettazione esecutiva sostanziale e formale, partecipazione a tutti i livelli dell'organizzazione e adeguatezza del Project manager e del PM team, scelta di soluzioni organizzative e tecniche a basso impatto ambientale, solidità delle competenze dei fornitori, adeguatezza e trasversalità dei percorsi formativi, chiarezza 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 sviluppo sul benessere degli utenti, dei lavoratori e della comunità anche per 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.

L'eventuale sostegno alle proposte sarà definito anche sulla base della coerenza della strategia di sviluppo presentata dall'ente candidato con gli elementi strategici della Missione della Fondazione selezionata e del potenziale contributo al conseguimento dei relativi obiettivi.

Nella selezione si tiene conto della partecipazione ad altre linee di intervento della Fondazione, in corso o concluse.

Le Linee guida sono sottoposte a un'azione di monitoraggio e valutazione: candidandosi, l'ente si impegna a prendere parte alle relative indagini finalizzate a valutare l'impatto dell'intervento, che potranno essere svolte da enti partner della Fondazione. A tal fine, si chiede sin d'ora la disponibilità a fornire le informazioni che saranno richieste, sotto vincolo di riservatezza.

12. Uso responsabile dell'AI generativa

Sarà richiesto agli enti proponenti di dichiarare se abbiano fatto ricorso all'intelligenza artificiale durante la preparazione delle loro proposte. Le presenti Linee guida accettano esclusivamente l'uso di AI ai fini di rielaborazione linguistica e testuale. La Fondazione declina ogni responsabilità per l'eventuale utilizzo improprio o non conforme dell'AI generativa, in quanto è responsabilità degli enti garantire che l'impiego di tali tecnologie avvenga in modo etico e nel rispetto degli standard di correttezza accademica e scientifica.

13. Info di contatto

Informazioni, esigenze di chiarimento e ogni altra richiesta di contatto sono da indirizzare a nextgenerationyou@compagniadisanpaolo.it

Per domande tecniche sul percorso di compilazione on-line è possibile utilizzare l'indirizzo assistenzarol@compagniadisanpaolo.it



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Corso Vittorio Emanuele II, 75 - 10128 Torino (Italia) / T: +39 011 15630100 / CF 00772450011

compagniadisanpaolo.it



Fondazione
Compagnia
di San Paolo