



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

## Informazioni generali e condizioni per la partecipazione alla

### Manifestazione di interesse

indetta dalla Fondazione Compagnia di San Paolo a livello nazionale

avente ad oggetto:

**Ricerca di società, enti partner per attività di sviluppo organizzativo che la Fondazione Compagnia di San Paolo intende offrire a terze parti per favorirne Sostenibilità, Autonomia e Innovazione.**

### La Fondazione

La Fondazione Compagnia di San Paolo è una fondazione filantropica di origine bancaria che persegue finalità di utilità sociale allo scopo di favorire, con i redditi del proprio patrimonio, lo sviluppo culturale, civile ed economico del territorio in cui opera.

La Fondazione Compagnia di San Paolo gestisce il proprio patrimonio con l'obiettivo di salvaguardarne nel tempo il valore reale e disporre di un flusso di risorse programmato e sostenibile, per sostenere promuovere progetti in grado di generare impatto sociale, culturale ed economico.

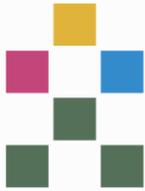
La Fondazione Compagnia di San Paolo agisce attraverso 3 Obiettivi: Cultura, Persone e Pianeta, che sono a loro volta declinati su 14 Missioni. Ognuna delle 14 Missioni mette a disposizione risorse per raggiungere i propri obiettivi programmatici, secondo differenti modalità e attraverso una pluralità di strumenti, la cosiddetta "cassetta degli attrezzi" (rif. Sez. 1 Parte C Paragrafo 6.4 del DPP - Documento Programmatico Pluriennale 2021-2024 - <https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Fondazione-Compagnia-di-San-Paolo-Piano-Strategico-2021-2024.pdf> ).

### Contesto

Nell'ambito della propria programmazione pluriennale (DPP - Documento Programmatico Pluriennale 2021-2024), in particolare fra gli strumenti facenti parte della "cassetta degli attrezzi", compaiono fra gli altri:

- l'Attivazione di competenze in forma personalizzata, dal momento che la fornitura di competenze rappresenta per la Fondazione Compagnia di San Paolo sempre più una forma di sostegno agli enti del terzo settore;
- il Supporto Organizzativo che mira a rendere più efficienti gli enti del non profit, attraverso l'esplorazione delle singole esigenze organizzative.

Proprio a tal proposito, la Fondazione Compagnia di San Paolo intende ricercare società/enti partner con il supporto dei quali attuare interventi di rafforzamento organizzativo a favore degli enti del terzo settore, al fine di favorirne il perseguimento di obiettivi quali **la Sostenibilità, l'Autonomia e l'Innovazione**.



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

La Fondazione Compagnia di San Paolo intende promuovere la realizzazione di interventi volti a:

- contribuire alla crescita e allo sviluppo degli enti del terzo settore, anche in termini di efficienza e impatto che gli enti stessi possono generare rispetto al loro ambito e/o perimetro e/o territorio di riferimento;
- contribuire al rafforzamento di quelle funzioni, attività e/o processi (a titolo puramente esemplificativo: innovazione/semplificazione di strumenti e/o processi, sostenibilità economico – finanziaria, capacità di autofinanziamento, fund raising, nuove aree di attività, controllo di gestione, digitalizzazione etc.) che meglio permettano agli enti del terzo settore di prepararsi a cogliere appieno opportunità e sfide che si andranno a delineare con il Quadro Finanziario Pluriennale per il 2021 -2027 della Commissione Europea e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- allargare il proprio bacino di riferimento e di azione, sperimentando soggetti e ambiti meno coinvolti da precedenti progettualità sostenute dalla Fondazione Compagnia di San Paolo.

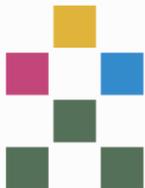
Le azioni di rafforzamento e sviluppo organizzativo abilitate dalla Fondazione Compagnia di San Paolo a favore degli enti del terzo settore, con il contributo di enti/società partner che verranno selezionati, prevedono in linea di massima una strutturazione in 3 fasi:

- **Fase “Preliminare” o Fase “0”**, ovvero una Manifestazione di interesse volta a individuare soggetti (società, enti) con esperienza nel campo della consulenza/affiancamento, che saranno chiamati ad accompagnare gli enti del terzo settore nella conduzione di *assessment organizzativi* per la definizione di *piani di sviluppo* e/o nella realizzazione degli *interventi* emergenti dal piano di sviluppo volti al rafforzamento e alla crescita degli enti stessi in termini di Sostenibilità, Autonomia e Innovazione;
- **Fase 1 “Definizione del piano di sviluppo”**, ovvero si prevede l’attivazione dei soggetti selezionati nella Fase Preliminare e degli enti del terzo settore che saranno intenzionati a partecipare alle iniziative promosse dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, mediante la presentazione di una proposta di approccio progettuale, volta alla definizione e realizzazione di un piano di rafforzamento e sviluppo organizzativo;
- **Fase 2 “Definizione del piano di esecuzione”**, ovvero si prevede che gli enti del terzo settore selezionati nella Fase 1, in continuità o meno con i soggetti partner della Fase 1, presentino una proposta di realizzazione degli interventi delineati nel piano di rafforzamento e sviluppo organizzativo.

Stante quanto sopra descritto, la presente **Manifestazione di interesse** si pone l’obiettivo di selezionare, senza impegno vincolante della Fondazione Compagnia di San Paolo a dare seguito alle fasi successive, una lista di potenziali fornitori (società di consulenza, enti con esperienza nel campo dell’accompagnamento, etc.), che potranno essere chiamati a collaborare, dagli enti del terzo settore intenzionati a partecipare alle iniziative promosse dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, costruendo una partnership con questi ultimi, per affrontare la definizione di un piano di rafforzamento e sviluppo e/o eventualmente, in continuità o meno, per implementare la realizzazione degli interventi delineati dal piano stesso.

La partnership dovrà essere volta a:

- individuare i punti di debolezza strutturali (a puro titolo esemplificativo: procedure interne, contabilità e controllo di gestione, sostenibilità economico-finanziaria, gestione delle persone e ricambio generazionale, etc.);
- evidenziare le opportunità di sviluppo (a puro titolo esemplificativo: innovazione tecnologica relativa a strumenti e/o infrastrutture e/o processi, nuove aree di attività da sviluppare, modelli replicabili e/o scalabili, investimenti da realizzare, competenze da inserire, etc.);
- redigere un piano di rafforzamento e sviluppo organizzativo.



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

## Oggetto della Manifestazione di interesse

Oggetto della presente Manifestazione di interesse è individuare società e/o enti orientati all'analisi, al supporto alla trasformazione, al rafforzamento e allo sviluppo delle organizzazioni con specifiche competenze tecniche in tema di sviluppo organizzativo, amministrazione e gestione di sistemi complessi, analisi di competitività e posizionamento di contesto, analisi di coerenza dei modelli di attività adottati (modelli di business), analisi delle competenze strategiche, innovative e di sviluppo possedute dall'organizzazione, che supportino gli enti del terzo settore a definire e presentare un piano di rafforzamento e sviluppo e/o realizzare gli interventi emersi nell'ambito del piano medesimo.

Pertanto, alcuni dei principali ambiti di competenza individuati dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, in base ai quali le società o gli enti con esperienza nella consulenza/accompagnamento possono candidarsi, sono:

- **Strategia e posizionamento** rispetto ai contesti di riferimento
- **Analisi organizzativa** (fabbisogni organizzativi, competenze, reingegnerizzazione ed efficientamento processi e procedure, etc.)
- **Sostenibilità economico-finanziaria** (equilibrio fonti e impieghi, strategie di investimento, ristrutturazione del debito, ottimizzazione dei flussi di cassa, etc.)
- **Diversificazione delle fonti di finanziamento** (fundraising, finanziamenti europei, programmi europei e nazionali etc.)
- **Trasformazione digitale** (digitalizzazione di processi e procedure, gestione e analisi dei dati, assessment infrastrutture, HW/SW, etc.)
- **Marketing, comunicazione e vendite** in senso allargato (sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi, diversificazione dei canali di vendita/distribuzione/erogazione/offerta, sistemi di CRM, individuazione di nuove fonti di finanziamento, etc.)
- **Operations** (sistemi di controllo e di compliance, sistemi di controllo di gestione, sistemi di contabilità e bilancio etc.);
- **Gestione e sviluppo delle persone** (competenze verticali, leadership, ricambio generazionale, diversità e inclusione, volontari, soci, etc.).

Ai soggetti partecipanti alla selezione è richiesta la predisposizione di una **proposta tecnica con una relativa stima economica** che contenga i seguenti elementi:

1. profilo descrittivo della società/ente che includa: competenze, aree di specializzazione, informazioni sulla struttura (dimensioni in termini di fatturato, personale, ...), area territoriale di riferimento abituale, policy ed altri elementi che denotino l'attenzione rispetto alla parità di genere e di inclusione;
2. indicazione di quali ambiti di competenza, rispetto a quelli sopra elencati, siano quelli di maggior esperienza; eventualmente integrare con eventuali ambiti di competenza che non siano ricompresi nell'elenco sopra riportato;
3. esplicitazione della Fase e/o delle Fasi (Fase 1 "Definizione del piano di sviluppo", Fase 2 "Definizione del piano di esecuzione") per le quali si intende presentare la proposta;
4. descrizione dettagliata dell'approccio progettuale che si intende proporre con evidenza delle fasi, delle attività e delle competenze impiegate;
5. indicazione di una stima dei costi esplicitate per fascia di complessità dimensionale, operativa;
6. esperienza di attività simili realizzate anche con enti del terzo settore negli ultimi 5 anni;
7. composizione del gruppo di lavoro, con riferimento a ruoli e responsabilità assegnate, curricula e presentazione dei profili del personale coinvolto;



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

8. capacità di intervento in termini quantitativi (ovvero, quanti enti il soggetto è potenzialmente in grado di seguire in relazione alle attività di accompagnamento oggetto di proposta).

## Caso di studio

Oltre alla formulazione della proposta tecnico-economica, si richiede ai soggetti partecipanti di prendere in esame e presentare un proprio elaborato che evidenzia l'approccio metodologico da adottare e la relativa stima dei costi, in merito al seguente caso di studio.

- **Contesto di riferimento dell'ente:** l'ente è un'associazione di spettacolo dal vivo, orientata alla professionalizzazione; l'associazione ha buone capacità strategiche e alte potenzialità per impattare sull'obiettivo di professionalizzazione, ma possiede uno scarso dominio degli aspetti gestionali e fluidità nelle attribuzioni di ruoli e competenze. Per programmare le proprie attività l'ente analizza il contesto sulla base di studi e approfondimenti, sulla normativa di riferimento, analisi del pubblico, analisi di altri operatori. L'ente definisce obiettivi strategici annuali e pluriennali, che vengono discussi verbalmente, ma non ufficializzati per iscritto. Per il monitoraggio e la valutazione non utilizza indicatori.

- **Complessità organizzativa:** l'associazione è composta da 20 dipendenti. Tutte le risorse hanno più di 35 anni di età e sono per il 30% donne e 70% uomini. L'ente è strutturato sulla base di un organigramma elementare ma formalizzato. Viene indicato di seguito il presidio, rispetto a ciascuna delle aree organizzative interne:

Area	Presidiata con una struttura formale appositamente costituita	Presidiata, ma senza la costituzione di una struttura formale	Non presidiata
Amministrazione	X		
Audit e Controllo di gestione		X	
Comunicazione	X		
Direzione artistica	X		
Fundraising		X	
Monitoraggio e valutazione		X	
Ricerca			X



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

- **Grandezze economico/finanziarie:**

<b>Bilancio</b>	<b>Totale attivo</b>	<b>Patrimonio netto</b>	<b>Totale ricavi</b>
2019	€ 1.000.000	€ 260.000	€ 400.000
2020 (pre-chiusura)	€ 980.000	€ 270.000	€ 320.000

Le prime tre fonti di acquisizione di risorse economiche dell'associazione derivano da finanziamenti pubblici nazionali, finanziamenti di fondazioni ex-bancarie e filantropiche, proventi dell'attività.

Escludendo la ricerca di finanziamenti presso enti pubblici e fondazioni filantropiche, le altre attività di fundraising praticate dall'ente sono: direct mailing elettronico, raccolta fondi da imprese e sponsorizzazioni, accordi con terzi per la fornitura di beni e servizi, 5x1000.

Si richiede di presentare un elaborato che illustri:

- ➔ quale approccio di analisi si intende adottare per la definizione di un piano di sviluppo e rafforzamento con la relativa stima dei costi;
- ➔ una proposta di realizzazione degli interventi atti a rafforzare e/o sviluppare attività/processi non adeguatamente presidiati quali si evincono dall'analisi del caso di studio, con la relativa stima dei costi.

## **Modalità di selezione**

I parametri generali che la Fondazione Compagnia di San Paolo utilizzerà per prendere in esame e valutare le proposte tecnico-economiche ricevute, saranno i seguenti:

- Qualità dell'approccio proposto, finalizzato a permettere agli enti del terzo settore di raggiungere adeguati livelli di sostenibilità, innovazione, autonomia.
- Maturità della struttura finanziaria/organizzativa della società/ente candidato.
- Esperienze in progettualità simili anche nell'ambito del terzo settore.
- Struttura economica della proposta.
- Sensibilità e attenzione alle politiche e questioni di genere e di inclusione.

La valutazione delle proposte pervenute nell'ambito della presente manifestazione di interesse e il conseguente inserimento nell'elenco di cui sopra sarà effettuata a insindacabile giudizio del soggetto promotore, Fondazione Compagnia di San Paolo.

## **Ruolo della Fondazione Compagnia di San Paolo**

Il ruolo della Fondazione Compagnia di San Paolo rispetto al soggetto che partecipa alla Manifestazione di interesse è di mero facilitatore. I rapporti con i fornitori verranno intrattenuti direttamente dagli enti del terzo settore intenzionati



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

a partecipare alle azioni promosse dalla Fondazione Compagnia di San Paolo e non vi saranno rapporti contrattuali o economici diretti con la Fondazione stessa. La Fondazione, nell'ambito della Manifestazione di interesse, si occupa esclusivamente di individuare un insieme di soggetti da proporre agli enti del terzo settore. Partecipando alla presente Manifestazione di interesse il soggetto candidato accetta pertanto di essere inserito all'interno di un elenco di potenziali fornitori, dal quale gli enti aderenti alle iniziative promosse dalla Fondazione Compagnia di San Paolo potranno fare riferimento. Non viene pertanto assunto alcun impegno alla formalizzazione contrattuale o all'inserimento in suddetto elenco. I soggetti inseriti in suddetto elenco ed eventualmente scelti da uno o più enti del terzo settore, avranno l'opportunità di costruire in partnership con gli stessi, una proposta per la definizione del piano di rafforzamento e sviluppo e/o per la realizzazione degli interventi nello stesso enucleati.

## Tempi di partecipazione

La presente manifestazione di interesse scadrà alle **ore 15:00 di venerdì 26 marzo 2021**.

La manifestazione di interesse anticipa azioni che la Fondazione Compagnia di San Paolo attiverà durante l'anno a favore degli enti del terzo settore in tema di rafforzamento e sviluppo organizzativo, pertanto la Fondazione si riserva la facoltà di riproporre la Manifestazione di interesse in oggetto anche a scadenze temporali successive in corso d'anno.

## Modalità di partecipazione

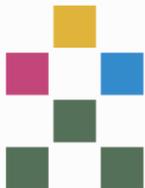
La **proposta tecnica con la relativa stima economica** e l'elaborato relativo al **caso di studio**, sottoscritte dal Legale Rappresentante e intestate a:

Compagnia di San Paolo  
Corso Vittorio Emanuele II, 75  
10128 Torino  
C.F. 00772450011

dovranno essere inviate unitamente al DURC, alla Visura Camerale e all'Informativa Privacy (Allegato A) controfirmata, pena l'esclusione, **entro e non oltre le ore 15:00 di venerdì 26 marzo 2021** tramite PEC all'indirizzo [acquisti.cspst@pec.it](mailto:acquisti.cspst@pec.it) e per conoscenza a [manifestazionediinteresse@compagniadisanpaolo.it](mailto:manifestazionediinteresse@compagniadisanpaolo.it) (si accettano allegati compressi, WeTransfer, etc.).

## Esito della Manifestazione di interesse

Entro e non oltre il 22 aprile 2021 la Fondazione Compagnia di San Paolo pubblicherà sul proprio sito internet [www.compagniadisanpaolo.it](http://www.compagniadisanpaolo.it) un'informativa con l'elenco dei soggetti selezionati. In ogni caso, tutte le società/enti che partecipano alla Manifestazione di interesse, riceveranno una comunicazione via e-mail sull'esito della stessa.



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

## Referenti

Per ogni eventuale richiesta di informazioni aggiuntive e/o necessità di chiarimenti e approfondimenti sugli aspetti legati alla presente Manifestazione di interesse, si prega di scrivere a [manifestazionediinteresse@compagniadisanpaolo.it](mailto:manifestazionediinteresse@compagniadisanpaolo.it).

## Situazione contingente

Qualora, in relazione alla contingente emergenza sanitaria, la Fondazione Compagnia di San Paolo avesse necessità di variare le tempistiche di selezione e progettuali, si impegna secondo buona fede a darne tempestivamente comunicazione ai soggetti che hanno partecipato alla selezione.

## Riservatezza

Il partecipante dovrà mantenere strettamente riservate le informazioni ricevute nel corso della selezione. Le informazioni e i dati di cui verrà a conoscenza non dovranno essere in alcun modo utilizzati o divulgati. Il partecipante inoltre garantisce, anche nel rispetto delle previsioni di legge, la massima riservatezza e protezione dei dati e dei documenti elaborati ai fini della presente selezione.

## Allegati

Allegato A - Informativa Privacy della Fondazione Compagnia di San Paolo.