SCRITTURA PRIVATA

Tra:

- **FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI TRENTO E ROVERETO** con sede a Trento via Calepina n. 1, c.f. 96025320225, di seguito semplicemente "Fondazione Caritro", rappresentata dalla Presidente del Consiglio di Gestione avv. Patrizia Galvagni (di seguito anche semplicemente "Caritro")

e

- **Bic del Sociale ETS** con sede a Rovereto, via Fontana n. 9 c.f. 94050610222 in persona del Presidente Stefano Robol (di seguito anche semplicemente "Bic del Sociale")

congiuntamente denominate "Parti".

Considerato che

- BIC del Sociale opera per promuovere e sostenere lo sviluppo di iniziative e modelli di innovazione sociale ispirandosi ai modelli dei BIC europei. Nel contesto del volontariato il Bic del Sociale si configura come un centro dove volontariato, privato sociale, imprese e istituzioni possono collaborare per creare valore sociale e generare innovazione in risposta ai bisogni emergenti della comunità. Tra le sue principali finalità rientrano la promozione e l'accompagnamento di start-up associative, il rafforzamento delle capacità organizzative e gestionali delle associazioni già esistenti e l'offerta di servizi di supporto finalizzati al consolidamento delle attività in essere, favorendo al contempo l'introduzione di processi e strumenti innovativi.
- Bic del Sociale sta dando attuazione, nel 2026, ad un'attività sperimentale di ricerca finalizzata ad impostare, prioritariamente, due attività:

1) la diffusione presso le imprese trentine di una serie di strumenti di volontariato d'impresa e welfare, regolati da una specifica Linea Guida, che verranno individuati con la supervisione delle Università di Trento, Bergamo, Macerata e Bari ed il coinvolgimento di un primo gruppo di sei aziende resesi disponibili a collaborare in questa prima fase nell'individuazione di questi strumenti;
2) l'elaborazione di una specifica Linea Guida funzionale alla prestazione di attività di coaching negli Enti del Terzo Settore aventi sede legale e/o operativa in Provincia di Trento.

- Caritro è una fondazione di origine bancaria che persegue esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico e che, creando valore per il territorio,

opera nei settori della ricerca scientifica e tecnologica, dell'educazione, istruzione e formazione, dell'arte, attività e beni culturali, del volontariato, filantropia e beneficenza.

- Caritro stimola e promuove la produzione, la diffusione e la valorizzazione di attività culturali e sociali in quanto sono ritenute azioni strategiche per favorire e promuovere la crescita e lo sviluppo della società. Negli ultimi anni l'approccio di Caritro a sostegno delle realtà del sistema non-profit è evoluto, passando dal concetto di mera erogazione di contributi finanziari per progetti meritevoli, ad un approccio di facilitazione delle capacità e delle competenze di progettazione anche con logiche di medio-lungo periodo.
- Caritro riconosce e apprezza il ruolo del BIC del Sociale quale interlocutore qualificato nei confronti del sistema degli enti del terzo settore e del territorio, nonché la rilevanza delle attività dallo stesso svolte nel promuovere sinergie, collaborazioni e progettualità condivise. In ragione del valore generato da tali iniziative e del contributo apportato al perseguimento di obiettivi di comune interesse, Caritro e il BIC per il sociale intendono collaborare nei termini indicati nella presente scrittura.

Tutto ciò premesso da considerare parte integrante e sostanziale del presente accordo, le Parti convengono quanto segue.

Articolo 1 - Obiettivi della collaborazione e attività

Caritro collabora con il BIC del Sociale nella promozione delle seguenti attività presso gli enti di terzo settore e il mondo profit:

- diffusione degli strumenti di volontariato d'impresa individuati nel 2026 nel corso dell'attività di ricerca. Gli obiettivi, la metodologia che verrà adottata ed i risultati attesi sono descritti nella proposta formulata denominata "cassetta degli strumenti" (**Allegato 1**);
- attività di coaching e quindi nell'affiancamento e nel supporto in favore delle realtà no profit per l'attuazione di percorsi di sviluppo su specifiche tematiche che richiedono competenze specialistiche. Gli obiettivi, la metodologia che verrà adottata ed i risultati attesi sono descritti nella proposta formulata denominata "*coaching support*" (**Allegato 2**).

L'attività di coaching verrà prestata, su richiesta di Caritro e dopo confronto in merito alle disponibilità del Bic del Sociale in relazione al numero degli Enti del terzo settore beneficiari degli interventi, nelle modalità e nelle forme che verranno individuate anche mediante scambio di corrispondenza. Tale supporto potrà essere prestato anche nel contesto del percorso "Tra Dire e Fare" promosso da Caritro. In tale contesto l'attività di coaching potrà

essere funzionale all'attuazione delle modifiche organizzative e comportamentali individuate nel piano strategico, da realizzare nel corso del triennio della durata del piano, in favore di alcune realtà coinvolte nel predetto percorso che verranno, a tal fine individuate.

Art. 2 - Contributo

Entro tre mesi dalla sottoscrizione della presente scrittura e previa richiesta in tal senso, Fondazione Caritro corrisponderà in favore di Bic del Sociale a titolo di contributo l'importo lordo omnicomprensivo di **euro 5.000,00** (cinquemila/00). Il contributo, così stabilito, si intende fisso e non potrà subire variazioni.

Entro il termine di efficacia dell'accordo BIC per il Sociale trasmetterà a Caritro il report delle attività svolte, con riferimento a quelle di cui alla presente scrittura.

Articolo 3 - Durata, facoltà di recesso e report finale

Il presente accordo sarà valido ed efficace dalla sottoscrizione ed avrà la durata di 1 (uno) anno dalla data di sottoscrizione.

Ciascuna Parte potrà recedere dall'accordo con un preavviso di almeno 3 (tre) mesi da comunicare all'altra in forma scritta.

Articolo 4 - Vincoli di segretezza e di non divulgazione

Bic del Sociale è tenuta, anche in corso di rapporto, all'assoluto riserbo su tutte le informazioni ricevute o acquisite nonché a conservarle e a proteggerle con misure di sicurezza e con un grado di attenzione non inferiori a quelli applicati alle proprie informazioni riservate, così garantendo un'adeguata protezione contro la diffusione, la riproduzione o l'utilizzo di dati non autorizzati.

In alcun modo, pertanto, Bic del Sociale sarà autorizzato a dare diffusione e/o divulgazione delle informazioni riservate e confidenziali di cui è venuta a conoscenza durante il rapporto contrattuale, vincolandosi alla massima riservatezza e sicurezza nel trattamento di dati, informazioni, documenti e procedure.

Articolo 5 - Clausola risolutiva espressa

È facoltà di Caritro procedere alla risoluzione della presente scrittura ai sensi dell'art. 1456 c.c., dandone comunicazione con lettera raccomandata A/R o PEC, salvo il risarcimento degli eventuali maggiori danni subiti, a mero titolo esemplificativo e non esaustivo, nei seguenti casi:

- per mancato completamento della ricerca secondo le condizioni, le modalità, i termini e le prescrizioni contenute nel presente accordo;
- per la violazione dei vincoli di segretezza e di non divulgazione di cui all'art. 5 che precede.

Articolo 6 - Manleva

Il Bic del Sociale si impegna a manlevare Caritro da ogni responsabilità contrattuale e/o extracontrattuale derivante dall'esecuzione del presente accordo, mantenendo indenne la Committente da ogni danno diretto ed indiretto e/o da ogni pretesa avanzata da terzi in connessione all'esecuzione del presente accordo.

Caritro non assume alcuna responsabilità nel caso in cui, nell'esecuzione della presente scrittura il Bic del Sociale si sia avvalso, senza adeguata autorizzazione, di materiale di cui altri abbiano ottenuto la privativa.

Il Bic del Sociale assume l'obbligo di tenere indenne Caritro da tutte le rivendicazioni, responsabilità, perdite e danni, pretesi da terzi, nonché da tutti i costi, spese o responsabilità ad essi inerenti (compresi gli eventuali onorari di avvocati) a seguito di qualsiasi rivendicazione relativa alla violazione dei diritti d'autore.

Art. 7 - Trattamento dei dati personali

Si allega l'informativa relativa al trattamento dei dati personali che costituisce parte integrante e sostanziale del presente accordo.

Articolo 8 - Codice Etico

Il Bic del Sociale, con la sottoscrizione della presente scrittura dichiara di aver preso conoscenza dei principi contenuti nel documento denominato "Codice Etico" della Committente, pubblicato sul sito della stessa all'indirizzo *www.fondazionecaritro.it*.

Articolo 9 - Foro competente

Per ogni controversia nascente dall'interpretazione o dall'esecuzione della presente scrittura sarà esclusivamente competente il Foro di Trento.

Articolo 10 - Clausole finali

La presente scrittura costituisce la manifestazione completa delle intese raggiunte tra le Parti e annulla e sostituisce qualsivoglia eventuale diversa pattuizione, anche verbale, tra le stesse in precedenza intercorsa. Eventuali modifiche o integrazioni dovranno essere concordate per iscritto tra le Parti a pena di nullità. Il presente accordo non è cedibile, in tutto o in parte, salva preventiva autorizzazione scritta delle altre parti.

Le Parti dichiarano di prestare reciprocamente il proprio consenso a trattare ed a comunicare a terzi i propri dati personali in relazione ai soli adempimenti connessi al presente accordo e nel rispetto del GDPR 2016/679.

Le Parti si danno reciprocamente atto che il contenuto di ogni singola clausola del presente accordo è stato oggetto di apposita negoziazione ed è stato interamente concordato tra le medesime e pertanto riconoscono che ad esso non si applicano le disposizioni di cui agli artt. 1341 e 1342 c.c.

Letto, approvato e sottoscritto.

Trento, 25 giugno 2026

Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto
La Presidente del Consiglio di Gestione
Avv. Patrizia Galvagni

BIC del sociale ETS
Il Presidente
Stefano Robol

BIC
del sociale ETS

Cassetta degli strumenti per l'attestazione Social BIC

Esiti mappatura aggiornati al 21 maggio 2026

SOMMARIO

1. Avvio della sperimentazione.....3

2. Organizzazioni rispondenti.....4

3.1 Gruppo aziende pilota.....4

3.2 Organizzazioni partner.....5

3. Quadro generale della mappatura.....5

4. Una prima difficoltà emersa: identificare e rendere visibili gli strumenti sociali.....6

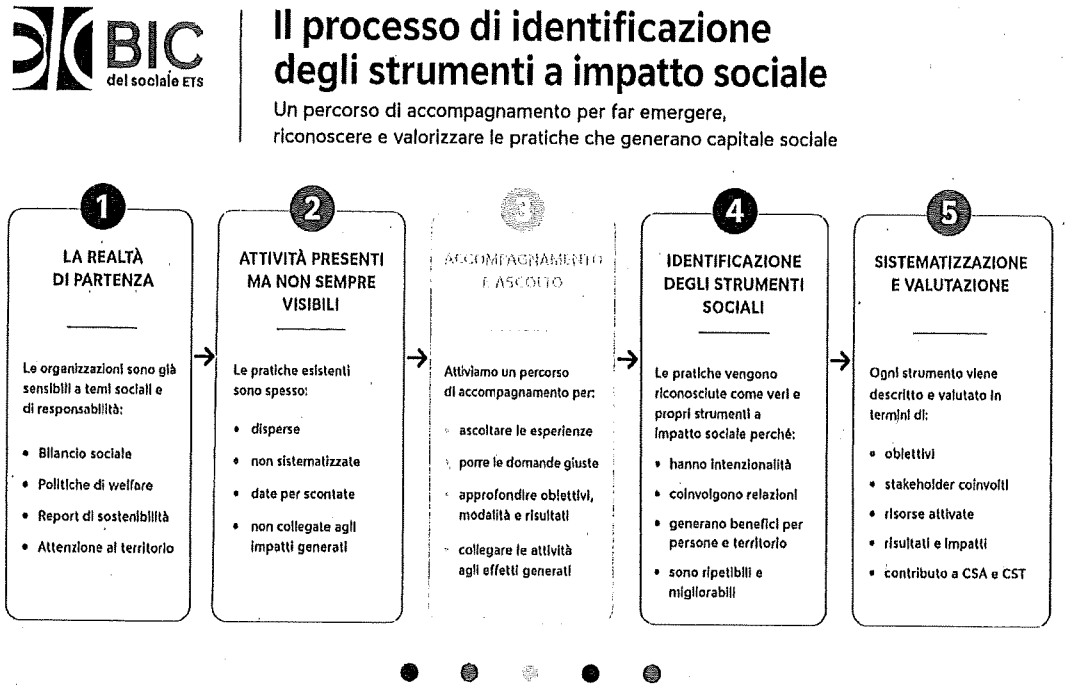
5. La Cassetta degli strumenti.....7

1. Avvio della sperimentazione

Gli esiti della sperimentazione devono essere considerati ad oggi ancora parziali e in progressivo consolidamento, in quanto la mappatura degli strumenti a impatto sociale della rete Social BIC è stata avviata il 2 marzo 2026. Nonostante il percorso sia stato attivato recentemente, i primi risultati raccolti evidenziano già una significativa ricchezza di pratiche organizzative e territoriali, confermando la presenza di un patrimonio diffuso di esperienze sociali spesso poco visibili ma ad alto potenziale generativo.

La sperimentazione nasce con l'obiettivo di costruire una "cassetta degli strumenti" orientata all'attestazione Social BIC, finalizzata a identificare, descrivere e valorizzare le pratiche organizzative che contribuiscono alla generazione di capitale sociale aziendale e territoriale. L'approccio adottato si fonda sulla convinzione che molte organizzazioni producano già oggi valore sociale significativo, ma che tale valore risulti frequentemente disperso, non sistematizzato oppure non riconosciuto come elemento strategico di sviluppo organizzativo e territoriale.

In questa prospettiva la mappatura non assume soltanto una funzione descrittiva o inventariale, ma rappresenta un processo di accompagnamento organizzativo orientato a rendere visibili gli strumenti sociali già presenti all'interno delle organizzazioni e a favorire una maggiore consapevolezza rispetto agli impatti relazionali, comunitari e territoriali generati dalle pratiche esistenti.



2. Organizzazioni rispondenti

Alla mappatura hanno partecipato complessivamente 7 organizzazioni, attraverso la compilazione di 29 schede/questionari di rilevazione.

Le organizzazioni coinvolte si distinguono tra:

- aziende pilota, direttamente coinvolte nella compilazione delle schede di mappatura degli strumenti a impatto sociale;
- organizzazioni partner, che supportano e accompagnano la sperimentazione.

3.1 Gruppo aziende pilota

Il gruppo delle aziende pilota coinvolte nella sperimentazione è composto dalle seguenti organizzazioni:

1. Associazione Artigiani e Piccole Imprese - Trento – 7 schede
2. Gruppo Sovecar - Trento – 5 schede
3. Trentino Sviluppo - Rovereto – 4 schede
4. Associazione Provinciale Per i Minori (APPM) - Trento – 4 schede
5. Habitech - Rovereto – 1 scheda
6. Dolomiti Energia – 0 schede compilate ad oggi

Le aziende pilota rappresentano un insieme eterogeneo di realtà appartenenti ai settori dell'impresa, dei servizi, dell'innovazione, dello sviluppo territoriale e

del welfare sociale. La varietà dei soggetti coinvolti costituisce uno degli elementi più significativi della sperimentazione, poiché consente di osservare strumenti differenti ma accomunati dalla capacità di produrre relazioni, partecipazione, benessere organizzativo e valore sociale diffuso.

3.2 Organizzazioni partner

Le organizzazioni partner che partecipano al percorso di sperimentazione sono:

1. Cassa Rurale Val di Fiemme bcc s.c. – 7 schede
2. Cassa Rurale Altogarda - Rovereto – 1 scheda

Le due realtà del credito cooperativo svolgono un ruolo di accompagnamento e sostegno alla sperimentazione, contribuendo alla costruzione della rete territoriale e alla promozione di strumenti orientati alla generazione di capitale sociale, mutualità territoriale e sviluppo delle comunità locali.

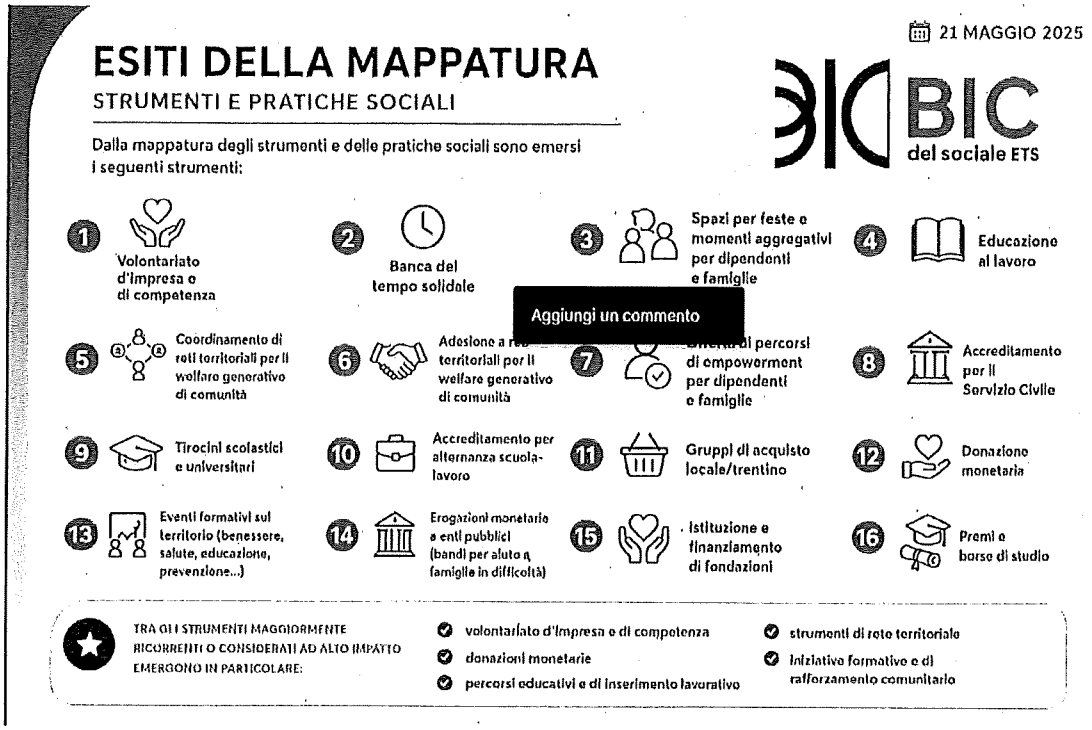
3. Quadro generale della mappatura

Ad oggi hanno partecipato alla mappatura **7 organizzazioni**, che hanno compilato complessivamente **29 questionari/schede di rilevazione.** La raccolta delle informazioni ha consentito di individuare un insieme articolato di strumenti e pratiche a impatto sociale, evidenziando come il concetto di impatto sociale venga interpretato in maniera ampia e multidimensionale: non soltanto welfare aziendale tradizionale, ma anche educazione, mutualità, volontariato, inclusione, reti territoriali, empowerment delle persone e rafforzamento delle comunità locali.

La mappatura ha permesso di individuare, in forma aggregata e clusterizzata, i seguenti principali strumenti:

1. volontariato d'impresa e di competenza;
2. banca del tempo solidale;
3. spazi aggregativi e iniziative comunitarie per dipendenti e famiglie;
4. educazione al lavoro e percorsi educativi;
5. coordinamento e adesione a reti territoriali;
6. programmi di empowerment per dipendenti e famiglie;
7. servizio civile;
8. tirocini scolastici e universitari;
9. alternanza scuola-lavoro;
10. gruppi di acquisto territoriali;
11. donazioni monetarie ed erogazioni sociali;
12. eventi formativi sul territorio;
13. sostegno a enti, associazioni e iniziative territoriali;
14. fondazioni e strumenti mutualistici;
15. premi e borse di studio;
16. strumenti di welfare aziendale e welfare territoriale.

L'eterogeneità delle pratiche rilevate costituisce uno degli elementi più significativi della sperimentazione, poiché evidenzia come il capitale sociale possa essere generato attraverso strumenti molto differenti tra loro, appartenenti sia alla sfera del welfare organizzativo sia a quella della partecipazione comunitaria, della cooperazione territoriale e della mutualità sociale.



4. Una prima difficoltà emersa: identificare e rendere visibili gli strumenti sociali

Uno degli elementi più interessanti emersi nella fase iniziale della sperimentazione riguarda la difficoltà, da parte delle organizzazioni coinvolte, di identificare in modo strutturato le attività già oggi capaci di generare capitale sociale. Tale difficoltà appare particolarmente significativa se si considera che molte delle realtà partecipanti presentano già una forte sensibilità sui temi della responsabilità sociale d'impresa, del welfare organizzativo, della sostenibilità e della rendicontazione sociale, utilizzando in alcuni casi bilanci sociali, certificazioni e strumenti ESG.

La sperimentazione sta evidenziando come numerose pratiche sociali siano già presenti all'interno delle organizzazioni ma risultino spesso disperse, non nominate, non sistematizzate oppure considerate semplicemente attività ordinarie e non veri strumenti generatori di capitale sociale.

In molti casi emerge una difficoltà culturale e metodologica nel collegare le attività svolte agli effetti relazionali e territoriali prodotti. Le organizzazioni

tendono infatti a leggere le proprie azioni prevalentemente in termini operativi o prestazionali, mentre risultano meno sviluppate le capacità di interpretare tali pratiche come generatori di fiducia, reciprocità, collaborazione e coesione sociale.

Per questa ragione si sta rendendo progressivamente necessaria una fase di accompagnamento organizzativo finalizzata ad aiutare le organizzazioni a "far emergere" e riconoscere i propri strumenti sociali. In molti casi il lavoro più rilevante non consiste nell'introdurre nuove attività, ma nel rendere leggibili, misurabili e valorizzabili pratiche già esistenti che producono relazioni, fiducia, reciprocità e coesione territoriale.

La sperimentazione conferma pertanto come la costruzione di una attestazione Social BIC non possa limitarsi a una funzione certificativa, ma richieda un percorso di facilitazione, ascolto e accompagnamento capace di sostenere le organizzazioni nell'identificazione del proprio patrimonio sociale implicito.

5. La Cassetta degli strumenti

La mappatura degli strumenti a impatto sociale ha consentito di raccogliere un primo quadro conoscitivo delle pratiche attivate dalle organizzazioni coinvolte nella sperimentazione. L'analisi delle 29 schede compilate evidenzia la presenza di strumenti molto eterogenei tra loro, che spaziano dal welfare aziendale tradizionale alle iniziative di volontariato d'impresa, dai percorsi educativi e formativi agli strumenti di mutualità territoriale, fino a pratiche orientate alla partecipazione comunitaria e al sostegno delle famiglie.

La varietà delle esperienze raccolte conferma come il capitale sociale non venga generato attraverso un unico modello operativo, ma attraverso una pluralità di strumenti che agiscono contemporaneamente sul benessere delle persone, sulla qualità delle relazioni organizzative, sulla coesione comunitaria e sul rafforzamento delle reti territoriali. In molti casi le pratiche censite superano i confini tradizionali del welfare aziendale, producendo effetti che coinvolgono famiglie, comunità locali, associazioni, giovani e territori.

Dal punto di vista metodologico, la mappatura ha inoltre evidenziato la difficoltà di classificare rigidamente tali strumenti, poiché molte esperienze operano in maniera trasversale su più dimensioni contemporaneamente: educativa, sociale, relazionale, organizzativa e territoriale. Proprio questa multidimensionalità rappresenta uno degli elementi più interessanti emersi dalla sperimentazione e conferma la necessità di sviluppare modelli di lettura del capitale sociale capaci di cogliere non solo gli effetti economici o organizzativi delle pratiche, ma anche la loro capacità di generare fiducia, collaborazione, reciprocità e valore collettivo.

BIC del sociale ETS

COACHING SUPPORT & IMPLEMENTATION PLAN

"DAL DIRE AL FARE"

LINEA GUIDA per il **POTENZIAMENTO ORGANIZZATIVO**

degli **ENTI DEL TERZO SETTORE (ETS)**

BIC del sociale ETS

INDICE

1. Premessa
   1.1 Finalità del servizio di *Coaching Support*
   1.2 Definizioni operative
   1.3 Ambito di applicazione

2. Principi metodologici dell'intervento
   2.1 Approccio *rogersiano*
   2.2 Impatto sull'organizzazione
   2.3 Vantaggi del modello

3. Caratteristiche del servizio di *Coaching Support*
   3.1 Modalità di intervento
   3.2 Durata e intensità dell'intervento
   3.3 Personalizzazione degli interventi

4. Articolazione delle attività di *Coaching Support*
   4.1 Fasi dell'intervento
   4.2 Programmazione temporale indicativa

5. *Implementation Plan*
   5.1 Definizione e finalità
   5.2 Elementi strutturali
   5.3 Strumenti di supporto

6. Strumenti operativi e ambiti di intervento
   6.1 Organizzazione e governance
   6.2 Azioni di sviluppo organizzativo
   6.3 Roadmap operativa
   6.4 Monitoraggio e indicatori

7. ALLEGATO N. 1 ELEMENTO DI RIFERIMENTO PER UN *IMPLEMENTATION PLAN* DA PERSONALIZZARE E PROPORRE

BIC del sociale ETS

1. PREMESSA

1.1 Finalità del servizio di *Coaching Support*

1. Il servizio di Coaching Support è stato ideato dal BIC del Sociale - ETS al fine di affiancare gli Enti del Terzo Settore (ETS) nel miglioramento della propria organizzazione e gestione, attraverso l'attuazione operativa degli esiti derivanti da precedenti attività di *Assessment*.
2. L'intervento si configura quale strumento di accompagnamento volto a favorire un'effettiva implementazione delle azioni individuate, contribuendo a una più rapida ed efficace evoluzione organizzativa.
3. L'esigenza di attivare tale servizio è emersa nel corso del 2026, a seguito della rilevazione di criticità nell'applicazione concreta degli *Assessment* realizzati, in particolare nell'ambito del bando "Dal dire al fare" promosso dalla Fondazione Caritro.
4. La presente Linea guida definisce principi, modalità operative e strumenti di riferimento per l'erogazione del servizio di *"Coaching Support"*, applicabile indipendentemente dalla provenienza dell'*Assessment* (Euricse o altri soggetti qualificati).

1.2 Definizioni operative

1. Ai fini della presente Linea guida si intende per:
   - ***"Assessment"***: processo strutturato di analisi organizzativa volto a rilevare lo stato dell'organizzazione, identificandone punti di forza, criticità e opportunità di miglioramento. L'*Assessment* valuta competenze, processi e cultura organizzativa delineando azioni finalizzate a gestire cambiamenti, ottimizzare il personale o allineare l'organizzazione agli obiettivi strategici.
   - ***"Coaching Support"***: attività di affiancamento ai Responsabili e alle figure chiave dell'organizzazione finalizzata all'implementazione di cambiamenti organizzativi e comportamentali per il perseguimento degli obiettivi indicati nell'*Assessment*.
   - ***"Implementation Plan"***: documento operativo contenente la descrizione delle azioni, delle tempistiche e delle responsabilità necessarie al raggiungimento degli obiettivi individuati.

1.3 Ambito di applicazione

1. Il servizio è rivolto agli Enti del Terzo Settore (ETS) che intendano intraprendere un percorso di sviluppo organizzativo.
2. L'intervento è attivato su base volontaria e modulato in funzione delle specifiche caratteristiche dell'Ente.

2. PRINCIPI METODOLOGICI DELL'INTERVENTO

2.1 Approccio *rogersiano*

1. L'attività di *Coaching Support* si ispira ai principi dell'approccio centrato sulla persona di Carl Rogers, che pone al centro lo sviluppo individuale quale leva per il miglioramento organizzativo.
2. Questo approccio umanistico mira a creare un ambiente di lavoro in cui la crescita

personale e professionale dei dipendenti coincide con l'efficienza aziendale.

3. I principi fondamentali sono:
   a. Congruenza (autenticità).
   b. Considerazione positiva incondizionata (accettazione).
   c. Comprensione empatica (ascolto attivo).

2.2 Impatto sull'organizzazione

1. L'applicazione di tali principi favorisce:
   - Modelli organizzativi non direttivi che favoriscono la lealtà e la produttività.
   - Incremento dell'*empowerment* individuale.
   - Miglioramento del clima organizzativo e della comprensione delle dinamiche interpersonali.

2.3 Vantaggi del modello

1. I principali benefici consistono in:
   - aumento della fiducia organizzativa tra dipendenti e *management*.
   - maggiore capacità innovativa.
   - supporto ai processi di cambiamento.

3. CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO DI *COACHING SUPPORT*

3.1 Modalità di intervento

1. Il servizio prevede:
   - colloqui individuali e di gruppo;
   - facilitazione dei processi decisionali;
   - supporto nella definizione di azioni organizzative.
2. L'approccio è non prescrittivo e orientato al coinvolgimento attivo dei partecipanti. Quest'impostazione intende creare una relazione autentica dove le persone si sentono comprese e rafforza la fiducia nella propria crescita personale e nell'organizzazione.
3. L'intervento consiste in un affiancamento a tempo, non stabile e non invasivo.

3.2 Durata e intensità dell'intervento

1. L'intervento ha durata variabile, generalmente compresa tra 3 e 4 mesi.
2. Il monte ore complessivo è stimato tra 40 e 55 ore.

3.3 Personalizzazione degli interventi

1. L'intervento, in particolare il numero e la tipologia delle azioni programmate, è adattato in funzione:
   - della dimensione dell'Ente
   - della complessità organizzativa
   - degli obiettivi individuati nell'*Assessment*

durata ipotizzata	attività	argomenti ed azioni da perseguire
2 h	colloquio con soggetto apicale, Presidente o Direttore Generale o figura assimilabile	il colloquio sarà finalizzato alla comprensione della richiesta e si concluderà con la formalizzazione della stessa da parte dell'ETS
5-10 h	incontro con soggetti coinvolti nell'attività di *Coaching Support* finalizzata all'implementazione dei risultati dell'*Assessment*	presentazione attività di *Coaching Support* e, se non già conosciuti, dei risultati dell'*Assessment*
3 h	prendere cognizione della situazione organizzativa attuale con particolare riferimento alle risorse umane presenti	colloqui individuali della durata indicativa di un'ora per dar tempo alla relazione di instaurarsi in modo efficace
4 h	analisi situazione organizzativa generale ed *Assessment* prodotti da professionisti con conseguente impostazione della prima parte del lavoro	situazione organizzativa: aspettative dall'attività di *Coaching Support* e dell'*Implementation Plan* e valutazioni organizzative
3 h	confronto con addetti e sintesi e programmazione lavoro	valutazioni organizzative
3 h	confronto con soggetto apicale, Presidente o Direttore Generale o figura assimilabile	analisi possibili azioni organizzative migliorative in confronto con obiettivi *Assessment*
3 h	confronto con soggetto apicale, Presidente o Direttore Generale o figura assimilabile	piano comunicazione sulle modalità comunicative, interne ed esterne, al fine di supportare il perseguimento degli obiettivi dell'*Assessment*
3 h	incontro con soggetti coinvolti per restituzione esiti attività di *Coaching Support*	presentazione *Implementation Plan* e confronto interattivo con dipendenti e collaboratori
2 h	confronto con Presidente, Direttore Generale o carica equivalente	impostazione relazione finale e sintesi *Implementation Plan*
2 h	presentazione *Implementation Plan* al CdA	quest'attività sarà una conclusione dell'intervento di *Coaching Support*
30-35 h	**tempistica stimata intervento**	**attività di *Coaching* con persone**
10-20 ore	***back office* per l'intervento di *Coaching Support***	**quest'attività non è stimabile in modo preciso a priori in quanto andrà definita in funzione della dimensione e della situazione organizzativa dell'ETS interessato**
da 40 a 55 h	**tempistica complessiva stimata dell'intervento**	**articolata in un periodo massimo di 3-4 mesi**

4. ARTICOLAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI *COACHING SUPPORT*

4.1 Fasi dell'intervento

1. L'intervento si articola nelle seguenti fasi:
   a. incontro preliminare con il vertice organizzativo;
   b. coinvolgimento dei soggetti interni;
   c. analisi organizzativa;
   d. definizione delle azioni migliorative tramite possibili strumenti organizzativi;
   e. restituzione e condivisione dei risultati.

4.2 Programmazione temporale indicativa

1. Le attività includono:
   a. colloqui con vertici e personale;
   b. analisi dell'organizzazione;
   c. incontri di confronto;
   d. restituzione finale.
2. Le tempistiche sono definite in funzione delle caratteristiche dell'Ente e delle decisioni organizzative adottate dai suoi organi (Presidente, Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale o carica equivalente).

5. *IMPLEMENTATION PLAN*

5.1 Definizione e finalità

1. L'*Implementation Plan* rappresenta il documento operativo di sintesi del percorso di *Coaching Support*.
2. Esso definisce:
   - azioni;
   - responsabilità;
   - tempistiche;
   - risorse necessarie.

5.2 Elementi strutturali

1. Il piano include:
   - revisione dell'organigramma dell'Ente;
   - azioni di sviluppo organizzativo;
   - strumenti di *governance*.

5.3 Strumenti di supporto

1. Possono essere previsti:
   - percorsi formativi;
   - riunioni periodiche con cadenza da stabilire in funzione delle specificità dell'Ente, con elenchi di adempimenti e scadenze da aggiornare settimanalmente;
   - strumenti digitali e innovativi quali l'IA.

6. STRUMENTI OPERATIVI E AMBITI DI INTERVENTO

6.1 Organizzazione e governance

1. Possono essere individuate le seguenti figure:
   - *Project Manager*, cui affidare la responsabilità dell'implementazione;
   - *Steering Committee*, cui affidare l'assunzione delle decisioni necessarie, composto, ad esempio, da *Direzione*, *Human Resources* e/o dal *Chief Information Officer*;
   - *Team* operativo, che dia corso alle singole attività.

6.2 Azioni di sviluppo organizzativo

1. Le azioni possono, ad esempio, riguardare:
   - digitalizzazione dei processi e del flusso approvativo;
   - formalizzazione di procedure organizzative;
   - adeguamento normativo (es. d.lgs. 231/2001).

6.3 *Roadmap* operativa

1. Le attività sono articolate per fasi:
   - *setup*;
   - formazione;
   - esecuzione;
   - monitoraggio.

6.4 Monitoraggio e indicatori

1. Il monitoraggio può basarsi su:
   - indicatori di *performance* (*KPI*);
   - verifica dei risultati;
   - gestione dei rischi.

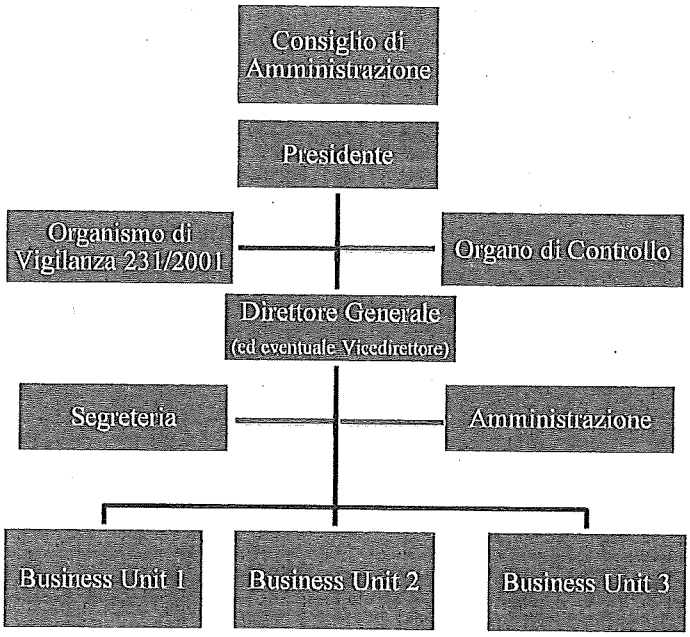
BIC del sociale ETS

ALLEGATO N. 1

ELEMENTI DI RIFERIMENTO PER UN *IMPLEMENTATION PLAN* DA PERSONALIZZARE E PROPORRE

1) VERIFICA ED EVENTUALE RIDEFINIZIONE DELL'ORGANIGRAMMA

Di seguito si riporta un possibile schema di riferimento di organigramma da adattare alle specifiche esigenze dell'ETS oggetto di intervento di *Coaching Support*:



2) IPOTESI DI *ROADMAP* DELLE ATTIVITÀ (il "cuore" del piano)

Solitamente viene presentata sotto forma di tabella o *Gantt* e suddivisa per macroaree:

Fase	Azione Specifica	Responsabile	Ipotesi scadenze	Risorse Necessarie
Setup	Configurazione nuovi *software*/ruoli	*IT Manager*	Settimana 1-2	*Budget software*
Formazione	*Workshop* per il personale coinvolto	*HR/Trainer*	Settimana 3	Sale riunioni/ ore lavoro
Esecuzione	Lancio dei nuovi processi (*Go-live*)	*Team Leader*	Settimana 4	Manuali operativi
Monitoraggio	Verifica primi *feedback* e *bug fixing*	*PM*	Settimana 5-8	*KPI* di controllo

3) "ATTENZIONI" DA PORRE E RELATIVE AZIONI

- **Gestione delle Risorse e *Budget***
  - **risorse umane:** ore-persone stimate;
  - **costi diretti:** *software*, consulenze esterne, attrezzature;
  - **costi indiretti:** tempo sottratto alle attività ordinarie.

- **Piano di Comunicazione Interna**
  - ***target*:** chi deve essere informato del cambiamento?
  - **canali:** *e-mail*, *meeting* di settore/reparto, bacheca aziendale;
  - **messaggio chiave:** perché stiamo cambiando e quali potranno essere i benefici per dipendenti e collaboratori.

- **Gestione dei Rischi (*Risk Mitigation*)**
  - **identificazione di potenziali ostacoli** (es., resistenza culturale, ritardi tecnici) e relative azioni di mitigazione;
  - **necessità di porre attenzione alla sicurezza** sia in senso tradizionale che all'eventuale utilizzo dell'Intelligenza Artificiale.

- **Indicatori di Successo (*KPI*)**
  - **possibili parametri da introdurre per capire se l'implementazione sta funzionando** (es., riduzione tempi di processo del 20%, tasso di adozione del nuovo strumento > 90%).