

FONDAZIONE R.I.G.E.L. ETS

Bilancio Sociale 2025

Generare valore pubblico. Costruire organizzazioni che mettono la persona al centro.

"Il racconto di un anno nel quale il rispetto, l'inclusione, l'etica e il lavoro sono diventati cultura, relazioni e cambiamento."

INDICE

Lettera della Presidente

Prefazione

Rendere conto per costruire fiducia

PARTE I

L'IDENTITÀ DELLA FONDAZIONE

Una comunità di persone prima ancora che un'organizzazione

Un progetto fondato sulla restituzione

Perché R.I.G.E.L.

La missione

La visione

I valori

Il Metodo R.I.G.E.L.

Dalla formazione alla trasformazione organizzativa

Un modello centrato sulla persona

Le cinque fasi del Metodo

Il valore aggiunto del Metodo

Dal sapere al saper fare

Un modello in continua evoluzione

La governance

PARTE II

COSTRUIRE RETI PER GENERARE VALORE PUBBLICO

La collaborazione come metodo

La Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia

Il Protocollo del 28 marzo 2025

Le reti come infrastruttura del cambiamento

Un dialogo tra istituzioni, università e società civile

Il valore generato dalle relazioni

Una visione condivisa del valore pubblico

PARTE III

LE ATTIVITÀ DEL 2025

Formare per trasformare

Un programma costruito sui bisogni delle organizzazioni

I numeri del 2025

I webinar: un laboratorio permanente di idee

Alcuni temi strategici
Oltre l'evento: costruire comunità
Il valore della formazione
I principali ambiti di intervento
Promuovere una cultura del rispetto
Accompagnare il cambiamento culturale
Valorizzare le differenze
Costruire competenze per la Pubblica Amministrazione
Le iniziative di maggiore rilievo
I webinar
I laboratori universitari
La formazione specialistica
I convegni e gli eventi istituzionali
Un patrimonio che continua a crescere

PARTE IV

IL VALORE PUBBLICO GENERATO

Dalle attività ai cambiamenti
Le dimensioni dell'impatto
1. Crescita culturale
2. Crescita delle competenze
3. Rafforzamento delle organizzazioni
4. Sviluppo delle reti
5. Impatto istituzionale
Un capitale immateriale
Gli indicatori di impatto
Il cambiamento continua

PARTE V

GOVERNANCE, TRASPARENZA E RESPONSABILITÀ

La buona governance come presupposto della credibilità
Una governance al servizio della missione
Gli organi della Fondazione
Una gestione ispirata alla trasparenza
Integrità e assenza di conflitti di interesse
Le risorse economiche
I principali dati economici
Una gestione orientata alla sostenibilità
Rendere conto significa assumersi una responsabilità

PARTE VI

UNO SGUARDO AL FUTURO

Costruire il cambiamento, insieme
Le priorità per il 2026
Rafforzare la formazione
Sviluppare la ricerca
Consolidare le reti
Promuovere l'innovazione organizzativa
Misurare il valore pubblico
Una comunità che cresce

PARTE VII

IL PENSIERO R.I.G.E.L.

Un nuovo modo di concepire le organizzazioni
La persona come primo indicatore di qualità
Benessere e performance non sono obiettivi alternativi
Le organizzazioni come comunità
L'intelligenza artificiale e la responsabilità umana
Il valore delle differenze
Generare valore pubblico
Un laboratorio permanente
Una responsabilità verso il futuro

EPILOGO

La stella che orienta il cammino

IL MANIFESTO R.I.G.E.L.

Lettera della Presidente

Care Lettrici, Cari Lettori,

presentare il primo Bilancio Sociale della Fondazione R.I.G.E.L. ETS rappresenta un momento di particolare significato. Non soltanto perché conclude il primo anno di piena operatività della Fondazione, ma soprattutto perché offre l'occasione di condividere il senso di un percorso nato dalla convinzione che le organizzazioni possano migliorare soltanto quando mettono realmente al centro le persone.

Ogni organizzazione lascia tracce del proprio operato. Alcune sono misurabili attraverso indicatori economici, altre attraverso il numero delle iniziative realizzate o dei progetti conclusi. Vi sono però risultati meno immediatamente quantificabili, ma non per questo meno importanti: la fiducia costruita, le relazioni create, le competenze condivise, le opportunità generate e la capacità di promuovere una cultura fondata sul rispetto, sull'inclusione e sulla responsabilità.

È questo il patrimonio che la Fondazione R.I.G.E.L. ha iniziato a costruire nel corso del 2025.

La nostra Fondazione nasce da un'idea semplice ma ambiziosa: contribuire al miglioramento delle organizzazioni attraverso la crescita delle persone. In un tempo caratterizzato da trasformazioni profonde – tecnologiche, sociali, demografiche e culturali – siamo convinti che l'innovazione non possa essere affidata esclusivamente alle riforme normative o all'evoluzione degli strumenti digitali. Il vero cambiamento prende forma quando si rafforzano le competenze, si valorizzano le differenze e si costruiscono contesti di lavoro nei quali ciascuno possa esprimere pienamente il proprio potenziale.

Da questa convinzione è nata R.I.G.E.L., acronimo di **Rispetto, Inclusione, Genere, Etica e Lavoro**.

Cinque parole che non rappresentano soltanto i valori fondativi della Fondazione, ma costituiscono il

criterio con cui vengono progettate le iniziative, sviluppate le collaborazioni e valutato l'impatto delle attività svolte.

Il nome richiama anche **Rigel**, la stella più luminosa della costellazione di Orione. Non è stata una scelta casuale. Come le stelle, i valori non impongono una direzione, ma offrono un orientamento. Rappresentano punti di riferimento stabili in un contesto in continua evoluzione e aiutano a mantenere la rotta anche quando le sfide diventano più complesse.

Nel corso del 2025 la Fondazione ha consolidato la propria identità attraverso un intenso programma di attività formative, iniziative culturali, collaborazioni istituzionali e progetti di ricerca. Webinar, convegni, laboratori universitari, momenti di confronto con amministrazioni pubbliche, università, professionisti e organizzazioni del Terzo Settore hanno progressivamente dato vita a una comunità di persone accomunate dalla volontà di contribuire al miglioramento delle organizzazioni.

Tra i risultati più significativi dell'anno desidero richiamare la sottoscrizione del Protocollo d'intesa del 28 marzo 2025 con il Ministro per la Pubblica Amministrazione, il Ministro per la Famiglia, la Natalità e le Pari Opportunità e la Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia. Un passaggio che ha riconosciuto il valore di un percorso già avviato e ha rafforzato la collaborazione tra istituzioni impegnate nella promozione della cultura del rispetto, della prevenzione delle discriminazioni e del benessere organizzativo.

Questo Bilancio Sociale nasce dalla volontà di rendere conto, con trasparenza, del cammino compiuto. Non è soltanto un documento di rendicontazione, ma il racconto di una comunità che ha scelto di mettere competenze, esperienze e responsabilità al servizio del bene comune. Racconta ciò che è stato realizzato, ma soprattutto la visione che ha orientato ogni scelta e il valore pubblico che le attività della Fondazione hanno contribuito a generare.

Desidero rivolgere un sincero ringraziamento ai componenti degli organi della Fondazione, al Consiglio di amministrazione, al Comitato Scientifico, ai docenti, ai professionisti, alle amministrazioni pubbliche, alla Rete Nazionale dei CUG, alle Università, agli Enti partner e a tutti coloro che hanno condiviso questo percorso con passione, competenza e spirito di servizio.

Il primo anno di attività rappresenta soltanto l'inizio di un cammino che intendiamo proseguire con la stessa convinzione che ci ha accompagnati fin dall'origine: costruire organizzazioni migliori significa contribuire a costruire una società migliore.

Con questo spirito affidiamo queste pagine ai nostri interlocutori, nella consapevolezza che ogni risultato raggiunto costituisce un punto di partenza verso nuove responsabilità, nuove collaborazioni e nuovi obiettivi.

Antonella Ninci

Presidente della Fondazione R.I.G.E.L. ETS

PREFAZIONE

Rendere conto per costruire fiducia

Ogni organizzazione è chiamata a misurarsi con una domanda fondamentale: quale valore produce per la collettività?

Per gli enti del Terzo Settore questa domanda assume un significato ancora più profondo. Accanto alla corretta gestione delle risorse e al perseguimento delle finalità statutarie, essi sono chiamati a dimostrare la capacità di generare impatto sociale, rafforzare le comunità e contribuire alla crescita culturale del Paese.

È in questa prospettiva che si colloca il primo Bilancio Sociale della Fondazione R.I.G.E.L. ETS.

Per la Fondazione, rendicontare significa anzitutto esercitare una responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder: persone, istituzioni, amministrazioni, università, professionisti, organizzazioni del Terzo Settore e cittadini che hanno condiviso il percorso della Fondazione o ne hanno sostenuto le iniziative.

Il Bilancio Sociale non costituisce quindi un semplice adempimento previsto dalla normativa del Terzo Settore. È uno strumento di trasparenza, di dialogo e di accountability attraverso il quale la Fondazione rende conoscibili non soltanto le attività realizzate, ma anche la visione che le ha ispirate, il metodo adottato e il valore generato.

Il 2025 ha rappresentato il primo anno di piena operatività della Fondazione. In pochi mesi R.I.G.E.L. ha saputo consolidare una rete di relazioni istituzionali, promuovere percorsi formativi di elevato livello scientifico, sviluppare collaborazioni con amministrazioni pubbliche, università e organizzazioni della società civile e contribuire alla diffusione di una cultura organizzativa fondata sul rispetto della persona, sull'inclusione, sull'etica e sulla responsabilità.

Le pagine che seguono raccontano questo percorso seguendo un filo narrativo unitario: dall'identità della Fondazione alle attività realizzate, dall'impatto prodotto agli obiettivi futuri. Ogni capitolo è parte di una visione complessiva nella quale la formazione, la ricerca, il dialogo istituzionale e la costruzione di reti rappresentano strumenti per generare valore pubblico.

Per la Fondazione R.I.G.E.L., infatti, il patrimonio più importante non coincide con le risorse economiche disponibili, ma con il capitale umano, culturale e relazionale costruito nel tempo. È un patrimonio fatto di fiducia, competenze condivise, collaborazioni e responsabilità comuni.

Questo primo Bilancio Sociale non rappresenta quindi un punto di arrivo, ma l'inizio di un percorso di rendicontazione destinato ad accompagnare la crescita della Fondazione negli anni a venire, nella convinzione che la trasparenza non consista soltanto nel raccontare ciò che è stato fatto, ma anche nel rendere esplicita la direzione verso cui si intende continuare a camminare.

PARTE I

L'IDENTITÀ DELLA FONDAZIONE

Una comunità di persone prima ancora che un'organizzazione

Ogni organizzazione nasce da un'idea.

La Fondazione R.I.G.E.L. ETS nasce da qualcosa di più: dall'incontro tra persone che, dopo aver maturato una lunga esperienza nelle istituzioni, nella magistratura, nell'università, nella pubblica amministrazione, nelle professioni e nel Terzo Settore, hanno scelto di mettere il proprio patrimonio di conoscenze al servizio della collettività.

Non si è trattato della creazione di un nuovo soggetto giuridico, ma della condivisione di una responsabilità.

I dieci fondatori provenivano da percorsi professionali differenti, accomunati però dalla medesima convinzione: il cambiamento delle organizzazioni non dipende esclusivamente dalle riforme normative, dalle innovazioni tecnologiche o dagli assetti organizzativi. Esso prende forma quando crescono le persone, migliorano le relazioni e si diffonde una cultura fondata sul rispetto, sull'etica e sulla responsabilità.

La nascita della Fondazione rappresenta quindi la naturale evoluzione di un patrimonio di esperienze maturato in contesti diversi e ricondotto a un progetto unitario: contribuire alla costruzione di organizzazioni più consapevoli, inclusive e capaci di generare valore pubblico.

È questa la ragione che ha portato, il **27 ottobre 2023**, alla costituzione della Fondazione R.I.G.E.L. ETS.

Un progetto fondato sulla restituzione

Ogni esperienza professionale produce competenze.

Ma le competenze acquistano il loro significato più autentico quando vengono condivise.

La Fondazione nasce proprio da questa idea di restituzione.

Dopo aver ricoperto incarichi di elevata responsabilità nelle istituzioni, nell'accademia e nelle professioni, i fondatori hanno scelto di mettere a disposizione della collettività ciò che avevano costruito nel corso della propria vita professionale.

Non per rappresentare interessi particolari.

Non per creare un luogo autoreferenziale.

Ma per dare vita a uno spazio permanente di dialogo, ricerca, formazione e progettazione nel quale esperienze diverse possano confrontarsi e trasformarsi in strumenti utili alle organizzazioni e alle persone.

In questa prospettiva la Fondazione interpreta il sapere non come patrimonio individuale, ma come bene comune da condividere e far crescere attraverso il confronto interdisciplinare e la collaborazione istituzionale.

Perché R.I.G.E.L.

L'identità della Fondazione è racchiusa nel suo nome.

R.I.G.E.L. è l'acronimo di cinque valori che costituiscono il fondamento di ogni attività: **Rispetto, Inclusione, Genere, Etica e Lavoro**

Non si tratta di parole scelte per descrivere un'identità, ma di criteri che orientano concretamente le decisioni, la progettazione delle iniziative, la selezione dei partner e la valutazione dell'impatto generato.

Il nome richiama anche **Rigel**, la stella più luminosa della costellazione di Orione.

Come ogni stella, Rigel non rappresenta una meta, ma un punto di orientamento.

Allo stesso modo la Fondazione intende offrire un riferimento stabile in un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni sociali, organizzative e tecnologiche, contribuendo ad accompagnare istituzioni e organizzazioni nella costruzione di modelli di sviluppo più inclusivi, responsabili e sostenibili.

Questa duplice valenza del nome – simbolica e valoriale – esprime efficacemente la missione della Fondazione: illuminare percorsi di cambiamento senza sostituirsi ai protagonisti del cambiamento stesso.

La missione

La Fondazione R.I.G.E.L. ETS promuove una cultura organizzativa fondata sul rispetto della dignità della persona, sull'inclusione, sulla parità di genere, sull'etica pubblica e sulla valorizzazione del lavoro come fattore di crescita individuale e collettiva.

Attraverso attività di formazione, ricerca, divulgazione scientifica, progettazione e dialogo istituzionale, la Fondazione sostiene amministrazioni pubbliche, università, imprese e organizzazioni del Terzo Settore nei processi di innovazione organizzativa e di sviluppo del capitale umano.

L'obiettivo non consiste semplicemente nel trasferire conoscenze, ma nel favorire cambiamenti culturali capaci di produrre effetti duraturi sulla qualità delle organizzazioni e delle relazioni di lavoro.

La visione

La Fondazione guarda alle organizzazioni come comunità di persone.

Per questo considera il benessere organizzativo, la qualità delle relazioni, la valorizzazione delle differenze e la crescita delle competenze non elementi accessori, ma condizioni indispensabili per migliorare l'efficacia delle istituzioni e la qualità dei servizi resi ai cittadini.

In questa prospettiva il valore pubblico non coincide esclusivamente con l'efficienza amministrativa o con il conseguimento di risultati economici.

Esso si realizza quando le organizzazioni sono in grado di creare fiducia, promuovere inclusione, valorizzare il capitale umano e rafforzare la partecipazione delle persone ai processi decisionali.

I valori

I cinque principi che compongono l'acronimo R.I.G.E.L. rappresentano il riferimento permanente dell'azione della Fondazione.

Il rispetto costituisce il presupposto di ogni relazione organizzativa e riconosce nella dignità della persona il valore fondamentale sul quale costruire ambienti di lavoro sani, collaborativi e orientati al bene comune.

L'inclusione esprime la volontà di valorizzare le differenze come risorsa, promuovendo contesti nei quali ciascuno possa contribuire pienamente alla vita dell'organizzazione, indipendentemente dal genere, dall'età, dalla condizione personale o professionale.

Il genere richiama l'impegno concreto nella promozione delle pari opportunità, nella prevenzione delle discriminazioni e nella diffusione di modelli organizzativi capaci di garantire equità e piena partecipazione.

L'etica orienta ogni scelta della Fondazione, promuovendo trasparenza, responsabilità, integrità e coerenza tra principi dichiarati e comportamenti effettivamente adottati.

Il lavoro, infine, è inteso come luogo di crescita della persona, di sviluppo delle competenze, di partecipazione e di costruzione del bene comune, ben oltre la sua dimensione economica.

Questi valori costituiscono il criterio con cui la Fondazione progetta le proprie iniziative, sviluppa le collaborazioni istituzionali e valuta il proprio impatto sociale.

IL METODO R.I.G.E.L.

Dalla formazione alla trasformazione organizzativa

L'esperienza maturata nel corso del primo anno di attività ha consentito alla Fondazione di sviluppare un approccio metodologico originale, nato dall'integrazione tra ricerca, formazione, sperimentazione e dialogo istituzionale.

L'attività della Fondazione non si limita infatti alla progettazione di eventi formativi o di iniziative culturali.

Ogni progetto rappresenta parte di un processo più ampio, orientato ad accompagnare le organizzazioni nei percorsi di cambiamento.

Da questa esperienza prende forma il **Metodo R.I.G.E.L.**, un modello di intervento fondato sulla convinzione che l'innovazione organizzativa non possa essere realizzata attraverso azioni isolate, ma richieda una visione sistemica capace di coinvolgere contemporaneamente persone, organizzazioni e istituzioni.

Un modello centrato sulla persona

Ogni organizzazione produce valore attraverso le persone che ne fanno parte.

Per questa ragione il Metodo R.I.G.E.L. assume la persona come punto di partenza e di arrivo di ogni processo di innovazione.

La qualità delle relazioni, il clima organizzativo, la fiducia, il senso di appartenenza e la valorizzazione delle competenze costituiscono elementi essenziali per migliorare la capacità delle organizzazioni di perseguire i propri obiettivi.

L'innovazione tecnologica, l'evoluzione normativa e la digitalizzazione rappresentano fattori importanti, ma producono risultati duraturi soltanto quando si accompagnano a un corrispondente sviluppo culturale.

Le cinque fasi del Metodo

Il modello sviluppato dalla Fondazione si articola in cinque momenti tra loro strettamente collegati.

Ascoltare

Ogni intervento prende avvio dall'ascolto delle organizzazioni.

Comprendere i bisogni, raccogliere esperienze, individuare criticità e valorizzare le buone pratiche rappresentano il presupposto per progettare iniziative realmente utili.

L'ascolto costituisce il primo esercizio di rispetto.

Comprendere

Le informazioni raccolte vengono analizzate attraverso un approccio interdisciplinare che integra competenze giuridiche, organizzative, psicologiche, economiche, sociologiche e tecnologiche.

La complessità delle organizzazioni richiede infatti la capacità di leggere i problemi da prospettive differenti.

Formare

La formazione rappresenta il momento nel quale la conoscenza viene condivisa.

Non è concepita come trasmissione unidirezionale di contenuti, ma come costruzione collettiva di competenze.

Ogni attività formativa è progettata per favorire il confronto tra esperienze diverse e stimolare processi di apprendimento reciproco.

Accompagnare

Il cambiamento non termina con la conclusione di un corso.

Per produrre effetti concreti occorre accompagnare le organizzazioni nella traduzione operativa delle conoscenze acquisite.

Per questa ragione la Fondazione promuove reti permanenti, comunità di pratica, gruppi di lavoro e strumenti operativi destinati a sostenere il cambiamento nel tempo.

Valutare

Ogni percorso si conclude con la valutazione dei risultati ottenuti.

Non soltanto in termini di partecipazione, ma soprattutto rispetto ai cambiamenti prodotti nelle organizzazioni.

La valutazione consente di migliorare continuamente il modello di intervento e di orientare le attività future.

Il valore aggiunto del Metodo

L'elemento distintivo del Metodo R.I.G.E.L. consiste nella capacità di mettere in relazione mondi tradizionalmente separati.

Università e amministrazioni.

Ricerca e operatività.

Norme e organizzazione.

Tecnologia e persone.

Esperienza professionale e innovazione.

È proprio questa integrazione a consentire la costruzione di soluzioni realmente applicabili nei diversi contesti organizzativi.

Dal sapere al saper fare

La Fondazione ritiene che la conoscenza produca valore soltanto quando diventa comportamento.

Per questo motivo ogni iniziativa è orientata non soltanto ad accrescere il patrimonio di conoscenze dei partecipanti, ma a favorire la concreta applicazione delle competenze acquisite.

Il passaggio dal sapere al saper fare rappresenta una delle principali sfide delle organizzazioni contemporanee e costituisce il cuore dell'azione della Fondazione.

Un modello in continua evoluzione

Il Metodo R.I.G.E.L. non rappresenta un sistema chiuso.

Esso si sviluppa progressivamente attraverso l'esperienza maturata nelle attività formative, nei progetti di ricerca, nelle collaborazioni istituzionali e nel dialogo costante con gli stakeholder.

La capacità di apprendere dall'esperienza costituisce infatti uno degli elementi fondamentali del modello.

La governance

La Fondazione opera secondo principi di trasparenza, indipendenza e responsabilità, attraverso una struttura di governo essenziale ma altamente qualificata, composta da professionisti provenienti da differenti ambiti disciplinari.

La pluralità delle competenze presenti negli organi della Fondazione rappresenta uno dei principali fattori di valore dell'Ente, consentendo di affrontare le sfide organizzative con uno sguardo interdisciplinare e orientato alla collaborazione.

La governance non è concepita esclusivamente come assetto organizzativo, ma come strumento per garantire coerenza tra missione, valori e attività svolte, assicurando che ogni decisione sia orientata al perseguimento delle finalità di interesse generale proprie della Fondazione.

PARTE II

COSTRUIRE RETI PER GENERARE VALORE PUBBLICO

La collaborazione come metodo

La Fondazione R.I.G.E.L. considera la collaborazione tra istituzioni non un semplice strumento operativo, ma un vero e proprio metodo di lavoro.

Le sfide che caratterizzano il nostro tempo – la trasformazione digitale, l'intelligenza artificiale, l'evoluzione del lavoro, i cambiamenti demografici, la crescente attenzione ai diritti della persona e alla sostenibilità sociale – presentano un livello di complessità tale da non poter essere affrontate da singole organizzazioni operanti in modo isolato.

Per questa ragione la Fondazione ha scelto, fin dalla propria costituzione, di promuovere un modello di sviluppo fondato sulla cooperazione, nella convinzione che la qualità delle relazioni rappresenti uno dei principali fattori di innovazione delle organizzazioni.

Costruire reti significa creare luoghi permanenti di confronto, nei quali competenze diverse possano dialogare, contaminarsi reciprocamente e contribuire alla costruzione di soluzioni condivise.

In questa prospettiva la Fondazione interpreta il proprio ruolo come quello di soggetto facilitatore, capace di mettere in relazione amministrazioni pubbliche, università, enti di ricerca, professionisti,

imprese e organizzazioni del Terzo Settore, favorendo la circolazione delle conoscenze e la diffusione delle buone pratiche.

Le reti non costituiscono dunque un risultato accessorio dell'attività della Fondazione, ma il principale strumento attraverso il quale essa realizza la propria missione.

La Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia

Tra le relazioni istituzionali sviluppate dalla Fondazione, un ruolo centrale è svolto dalla collaborazione con la **Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia**, una comunità di pratica che riunisce centinaia di amministrazioni pubbliche impegnate nella promozione delle pari opportunità, del benessere organizzativo e della valorizzazione delle persone.

La collaborazione tra la Fondazione e la Rete nasce da una profonda condivisione di principi e di obiettivi.

Entrambe riconoscono infatti che la qualità delle organizzazioni pubbliche dipende sempre più dalla capacità di costruire ambienti di lavoro inclusivi, rispettosi della dignità della persona e orientati alla valorizzazione delle competenze.

Nel corso del 2025 questo rapporto si è ulteriormente consolidato, dando vita a un percorso stabile di collaborazione fondato sulla progettazione condivisa di iniziative formative, attività di ricerca, momenti di confronto istituzionale e sviluppo di strumenti operativi destinati alle amministrazioni.

La Fondazione ha contribuito a mettere a disposizione della Rete competenze multidisciplinari, capacità progettuale e una consolidata esperienza nel dialogo tra amministrazioni, università e mondo delle professioni.

La Rete, a sua volta, rappresenta per la Fondazione un osservatorio privilegiato sulle esigenze delle pubbliche amministrazioni, consentendo di progettare attività sempre più aderenti ai bisogni concreti delle organizzazioni.

Si è così sviluppata una relazione fondata non sulla semplice collaborazione tra due soggetti, ma sulla costruzione di una vera comunità di apprendimento.

Il Protocollo del 28 marzo 2025

Un momento particolarmente significativo di questo percorso è rappresentato dalla sottoscrizione del **Protocollo d'intesa del 28 marzo 2025**, promosso dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e dal Ministro per la Famiglia, la Natalità e le Pari Opportunità, insieme alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia e alla Fondazione R.I.G.E.L. ETS.

Il Protocollo costituisce molto più di un accordo istituzionale.

Esso rappresenta il riconoscimento della necessità di affrontare i temi del benessere organizzativo, della prevenzione delle discriminazioni, della valorizzazione delle differenze e della qualità del lavoro attraverso un'azione coordinata tra amministrazioni pubbliche, organismi di garanzia e soggetti del Terzo Settore.

L'intesa individua nella formazione, nella sensibilizzazione culturale, nella ricerca e nella diffusione delle buone pratiche gli strumenti principali per accompagnare le organizzazioni nei processi di cambiamento.

Per la Fondazione il Protocollo ha rappresentato un importante riconoscimento del percorso già intrapreso e, al tempo stesso, l'assunzione di una nuova responsabilità: contribuire stabilmente alla costruzione di una cultura amministrativa orientata al rispetto della persona e alla generazione di valore pubblico.

Le reti come infrastruttura del cambiamento

Uno degli insegnamenti più significativi maturati nel corso del primo anno di attività riguarda il valore delle reti.

Le organizzazioni contemporanee non hanno bisogno soltanto di nuove competenze.

Hanno bisogno di nuovi modi di apprendere.

La costruzione di comunità professionali permanenti consente infatti di trasformare le esperienze individuali in patrimonio collettivo, favorendo la circolazione delle conoscenze e la diffusione di modelli organizzativi innovativi.

Per questa ragione la Fondazione ha investito nella creazione di spazi di confronto continuativo tra dirigenti pubblici, magistrati, docenti universitari, ricercatori, professionisti, componenti dei Comitati Unici di Garanzia, esperti di organizzazione e rappresentanti del Terzo Settore.

Il valore di tali relazioni non risiede esclusivamente nelle attività realizzate, ma nella capacità di generare nuove idee, nuove collaborazioni e nuovi progetti.

Le reti diventano così una vera infrastruttura immateriale al servizio dell'innovazione.

Un dialogo tra istituzioni, università e società civile

La Fondazione interpreta il dialogo interdisciplinare come condizione essenziale per affrontare le trasformazioni del lavoro e delle organizzazioni.

Per questo motivo ha progressivamente costruito relazioni con amministrazioni centrali e locali, università, enti di ricerca, organismi indipendenti, associazioni professionali, fondazioni e realtà del Terzo Settore.

La pluralità dei soggetti coinvolti costituisce uno dei principali punti di forza della Fondazione.

L'incontro tra competenze giuridiche, economiche, organizzative, psicologiche, sociologiche e tecnologiche consente infatti di affrontare le sfide contemporanee con un approccio integrato, capace di coniugare rigore scientifico e concretezza operativa.

In questo contesto la Fondazione svolge una funzione di raccordo, facilitando il dialogo tra mondi che tradizionalmente operano in modo separato e contribuendo alla costruzione di linguaggi comuni e obiettivi condivisi.

Il valore generato dalle relazioni

Nel corso del 2025 il patrimonio più importante costruito dalla Fondazione non è stato soltanto rappresentato dal numero delle iniziative promosse o dei partecipanti coinvolti.

Il risultato più significativo consiste nella qualità delle relazioni sviluppate.

Relazioni fondate sulla fiducia, sulla condivisione delle competenze e sulla convinzione che il miglioramento delle organizzazioni rappresenti una responsabilità comune.

Da queste relazioni sono nate nuove collaborazioni istituzionali, progetti di formazione, percorsi di ricerca, comunità di pratica e iniziative destinate a produrre effetti ben oltre il periodo di riferimento del presente Bilancio Sociale.

È questo capitale relazionale a costituire oggi il principale patrimonio della Fondazione.

Un patrimonio immateriale che non trova rappresentazione nello stato patrimoniale dell'Ente, ma che ne esprime il valore più autentico.

Una visione condivisa del valore pubblico

L'esperienza maturata nel primo anno di attività conferma una convinzione che costituisce il filo conduttore dell'intera azione della Fondazione.

Il valore pubblico non nasce esclusivamente dalla qualità delle decisioni o dall'efficienza dei processi amministrativi.

Nasce, prima ancora, dalla capacità delle organizzazioni di costruire fiducia, valorizzare le persone, promuovere collaborazione e creare contesti nei quali ciascuno possa contribuire al perseguimento del bene comune.

Per questa ragione la Fondazione continuerà a investire nella costruzione di reti, nella diffusione della conoscenza e nello sviluppo di comunità professionali capaci di accompagnare il cambiamento delle organizzazioni e della società.

PARTE III

LE ATTIVITÀ DEL 2025

Formare per trasformare

Il 2025 rappresenta il primo anno di piena operatività della Fondazione R.I.G.E.L. ETS.

È stato un anno dedicato alla costruzione dell'identità della Fondazione, al consolidamento delle relazioni istituzionali e, soprattutto, alla sperimentazione di un modello di formazione capace di accompagnare il cambiamento delle organizzazioni.

La formazione ha costituito il principale strumento attraverso il quale la Fondazione ha perseguito la propria missione.

Non una formazione intesa come semplice trasferimento di conoscenze, ma come processo di crescita culturale, di sviluppo delle competenze e di costruzione di comunità professionali.

Ogni iniziativa è stata progettata partendo da un'esigenza concreta manifestata dalle organizzazioni.

Ogni incontro ha rappresentato un'occasione di confronto tra esperienze diverse.

Ogni attività è stata concepita per produrre effetti destinati a proseguire oltre la conclusione dell'evento.

Questa impostazione ha consentito di trasformare la formazione in una leva di innovazione organizzativa, favorendo la diffusione di nuovi linguaggi, nuove competenze e nuovi modelli di collaborazione.

Un programma costruito sui bisogni delle organizzazioni

La progettazione delle attività formative è stata preceduta da un costante dialogo con amministrazioni pubbliche, università, componenti dei Comitati Unici di Garanzia, dirigenti, professionisti e organizzazioni del Terzo Settore.

Da questo confronto sono emerse alcune priorità comuni che hanno orientato l'intero programma annuale.

Tra queste: promuovere il benessere organizzativo; prevenire discriminazioni e molestie; valorizzare le differenze; rafforzare la leadership inclusiva; accompagnare l'introduzione dell'intelligenza artificiale; diffondere una cultura del rispetto e dell'etica pubblica; sostenere la crescita delle competenze trasversali.

La scelta dei temi non è stata casuale.

Essa riflette le trasformazioni che stanno interessando il mondo del lavoro e le pubbliche amministrazioni, chiamate oggi a coniugare innovazione tecnologica, sostenibilità organizzativa e centralità della persona.

I numeri del 2025

Nel corso dell'anno la Fondazione ha promosso un intenso programma di attività che ha coinvolto migliaia di persone appartenenti a istituzioni, amministrazioni pubbliche, università, ordini professionali, imprese e organizzazioni del Terzo Settore.

Nel complesso sono stati realizzati:

- 14 webinar aperti al pubblico;
- 2 laboratori universitari dedicati alla comunicazione empatica e al linguaggio inclusivo;
- 1 intervento formativo specialistico rivolto all'Aeronautica Militare;
- numerosi convegni istituzionali, organizzati direttamente o in collaborazione con partner pubblici e privati;
- la partecipazione a importanti manifestazioni nazionali dedicate all'innovazione della Pubblica Amministrazione.

Le iniziative hanno registrato oltre **7.000 iscrizioni** e più di **5.200 partecipanti effettivi**, confermando l'interesse crescente verso i temi affrontati dalla Fondazione.

Al di là dei dati quantitativi, tali risultati testimoniano l'esistenza di una diffusa domanda di formazione qualificata sui temi dell'organizzazione del lavoro, dell'inclusione, della leadership e dell'innovazione.

I webinar: un laboratorio permanente di idee

Il ciclo dei webinar ha rappresentato il principale spazio di confronto promosso dalla Fondazione.

L'obiettivo non era offrire una semplice successione di conferenze specialistiche, ma costruire un percorso coerente di approfondimento capace di accompagnare l'evoluzione culturale delle organizzazioni.

I temi affrontati hanno interessato alcuni dei principali fattori di cambiamento della società contemporanea:

- prevenzione della violenza di genere;
- linguaggio inclusivo;
- mutilazioni genitali femminili;
- intelligenza artificiale e bias algoritmici;
- autonomia economica delle donne;
- trasformazioni del lavoro;
- disabilità;
- maternità e libertà di scelta;
- parità retributiva;

- statistiche di genere;
- contratti pubblici e responsabilità sociale;
- longevità;
- menopausa;
- intelligenza artificiale generativa.

La varietà degli argomenti riflette una precisa scelta metodologica.

La Fondazione considera infatti il benessere organizzativo come il risultato dell'interazione tra fattori giuridici, organizzativi, culturali, tecnologici e sociali.

Per questa ragione il programma ha coinvolto magistrati, professori universitari, dirigenti pubblici, medici, economisti, statistici, esperti di comunicazione e studiosi provenienti da differenti discipline. L'approccio interdisciplinare ha rappresentato uno degli elementi maggiormente apprezzati dai partecipanti.

Alcuni temi strategici

Tra gli incontri che hanno riscosso il maggiore interesse si segnalano quelli dedicati al linguaggio inclusivo, all'intelligenza artificiale, alla disabilità, alla parità retributiva e alla trasformazione del lavoro.

Particolarmente significativa è stata la riflessione sull'impatto dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali.

La Fondazione ha scelto di affrontare questo tema non limitandosi agli aspetti tecnologici, ma ponendo al centro le implicazioni etiche, organizzative e sociali connesse allo sviluppo delle nuove tecnologie.

Analoga attenzione è stata dedicata al linguaggio inclusivo, considerato non come questione meramente lessicale, ma come elemento capace di incidere concretamente sulla qualità delle relazioni e dei contesti organizzativi.

Grande rilievo hanno assunto anche gli incontri dedicati alla parità retributiva, alla violenza di genere e alla disabilità, affrontati nella prospettiva di una cultura organizzativa orientata alla prevenzione e alla valorizzazione delle differenze.

L'elevata partecipazione registrata conferma come tali temi siano oggi percepiti non soltanto come questioni di tutela dei diritti, ma come fattori strategici per il miglioramento delle organizzazioni.

Oltre l'evento: costruire comunità

Uno degli aspetti più innovativi dell'attività svolta nel 2025 riguarda la capacità di trasformare ogni iniziativa in un'occasione di relazione stabile tra i partecipanti.

I webinar non si sono conclusi con la chiusura dell'evento.

Essi hanno dato origine a nuove collaborazioni, gruppi di lavoro, percorsi di approfondimento e iniziative condivise tra amministrazioni, università e professionisti.

In questo modo la formazione è diventata uno spazio permanente di confronto e apprendimento reciproco, contribuendo alla nascita di una comunità professionale accomunata dalla volontà di promuovere organizzazioni più inclusive, responsabili e orientate al valore pubblico.

Il valore della formazione

L'esperienza maturata nel corso del 2025 conferma una convinzione che costituisce uno dei principi ispiratori della Fondazione.

La formazione produce valore quando modifica i comportamenti, migliora la qualità delle relazioni e rende le organizzazioni maggiormente capaci di affrontare il cambiamento.

È questo l'obiettivo che ha guidato tutte le iniziative realizzate nel corso dell'anno.

Non trasmettere soltanto conoscenze, ma contribuire alla costruzione di una cultura organizzativa nella quale rispetto, inclusione, etica e lavoro rappresentino criteri ordinari di governo delle istituzioni.

I PRINCIPALI AMBITI DI INTERVENTO

Promuovere una cultura del rispetto

Fin dalla sua costituzione la Fondazione ha individuato nella promozione della cultura del rispetto uno dei pilastri della propria azione istituzionale.

Il rispetto della persona rappresenta infatti il presupposto indispensabile per costruire organizzazioni capaci di valorizzare le competenze, prevenire i conflitti e favorire la partecipazione.

Nel corso del 2025 questo principio ha trovato concreta attuazione attraverso numerose iniziative dedicate alla prevenzione della violenza di genere, al contrasto delle discriminazioni, alla promozione di un linguaggio rispettoso e alla diffusione di modelli organizzativi inclusivi.

Le attività realizzate hanno affrontato tali temi in una prospettiva multidisciplinare, evidenziando come il rispetto non costituisca soltanto un valore etico, ma un vero fattore di qualità organizzativa.

Accompagnare il cambiamento culturale

Le profonde trasformazioni che interessano il mondo del lavoro richiedono competenze nuove e una crescente capacità di interpretare il cambiamento.

Per questa ragione la Fondazione ha dedicato particolare attenzione ai temi della leadership, della comunicazione organizzativa, dell'intelligenza artificiale e dell'innovazione.

L'obiettivo non è stato quello di fornire risposte precostituite, ma di offrire strumenti di analisi e di riflessione capaci di accompagnare dirigenti, funzionari, professionisti e componenti dei Comitati Unici di Garanzia nell'affrontare le nuove sfide organizzative.

Particolare rilievo hanno assunto gli approfondimenti dedicati all'intelligenza artificiale, affrontata non soltanto sotto il profilo tecnologico, ma soprattutto nelle sue implicazioni etiche, organizzative e sociali.

La Fondazione ha promosso una riflessione orientata a favorire un utilizzo consapevole delle nuove tecnologie, ponendo al centro la tutela dei diritti fondamentali, la trasparenza degli algoritmi e la necessità di prevenire fenomeni di discriminazione automatizzata.

Valorizzare le differenze

Una parte significativa dell'attività svolta nel 2025 è stata dedicata alla valorizzazione delle differenze come elemento di crescita delle organizzazioni.

L'inclusione è stata affrontata in una prospettiva ampia, comprendente la parità di genere, la disabilità, l'età, le differenti condizioni personali e professionali e la pluralità delle esperienze.

Le iniziative dedicate alla comunicazione inclusiva, alla disabilità, alla menopausa, alla longevità e all'autonomia economica delle donne hanno contribuito ad ampliare il dibattito pubblico, offrendo strumenti concreti per costruire ambienti di lavoro maggiormente attenti ai bisogni delle persone.

L'approccio adottato dalla Fondazione supera una concezione dell'inclusione limitata all'adempimento normativo, proponendola invece quale leva di innovazione, benessere organizzativo e miglioramento della qualità delle relazioni.

Costruire competenze per la Pubblica Amministrazione

Un'attenzione particolare è stata rivolta alle amministrazioni pubbliche.

Attraverso percorsi formativi dedicati, momenti di confronto e collaborazioni istituzionali, la Fondazione ha sostenuto la diffusione di modelli organizzativi orientati alla prevenzione delle discriminazioni, alla promozione delle pari opportunità e al rafforzamento della cultura del valore pubblico.

In tale contesto si inseriscono le iniziative realizzate in collaborazione con la Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, i Ministeri, il Dipartimento della funzione pubblica e numerose amministrazioni centrali e territoriali.

L'esperienza maturata conferma come la formazione costituisca uno degli strumenti più efficaci per accompagnare i processi di innovazione amministrativa e rafforzare la capacità delle istituzioni di rispondere ai bisogni della collettività.

Le iniziative di maggiore rilievo

I webinar

Nel corso del 2025 la Fondazione ha promosso un ciclo organico di quattordici webinar dedicati ai principali temi dell'innovazione organizzativa e della tutela della persona.

Gli incontri hanno affrontato, tra gli altri, i seguenti argomenti:

- prevenzione della violenza di genere;
- mutilazioni genitali femminili;
- linguaggio inclusivo;
- intelligenza artificiale e bias algoritmici;
- autonomia economica delle donne;
- trasformazioni del lavoro;
- disabilità;
- maternità e libertà di scelta;
- parità retributiva;
- statistiche di genere;
- contratti pubblici e responsabilità sociale;
- longevità;
- menopausa;
- intelligenza artificiale generativa.

La qualità dei relatori, l'approccio interdisciplinare e l'elevato livello scientifico hanno contribuito a fare dei webinar uno dei principali strumenti di diffusione della cultura organizzativa promossa dalla Fondazione.

I laboratori universitari

I laboratori presso Sapienza Università di Roma hanno seguito il metodo di formazione degli studenti basato sull'esperienza pratica. Superando la classica lezione frontale, questo metodo unisce la teoria all'azione, permettendo ai partecipanti di acquisire nuove conoscenze e competenze attraverso la sperimentazione e la risoluzione attiva dei problemi.

I laboratori dedicati alla comunicazione empatica e al linguaggio inclusivo hanno avuto quindi una forte componente esperienziale, offrendo ai partecipanti l'opportunità di sperimentare concretamente modalità comunicative rispettose e inclusive.

L'iniziativa conferma la volontà della Fondazione di investire nelle nuove generazioni, favorendo la diffusione di competenze e di comportamenti che accompagneranno i futuri professionisti e dirigenti nel loro percorso lavorativo.

La formazione specialistica

Nel corso dell'anno la Fondazione ha inoltre realizzato interventi formativi specialistici rivolti a specifiche amministrazioni.

Tra questi assume significativo rilievo l'intervento dedicato all'Aeronautica Militare-Ufficio Comunicazione sul tema della comunicazione interna e del benessere organizzativo.

L'iniziativa ha evidenziato come la qualità della comunicazione costituisca un elemento essenziale per rafforzare il senso di appartenenza, migliorare il clima organizzativo e sostenere l'efficacia dell'azione dell'organizzazione.

I convegni e gli eventi istituzionali

Accanto alle attività formative, la Fondazione ha promosso e partecipato a numerosi convegni istituzionali dedicati ai temi dell'innovazione della Pubblica Amministrazione, della prevenzione delle discriminazioni, della leadership e del valore pubblico.

Particolarmente significativa è stata la partecipazione al Forum PA, che ha rappresentato un'importante occasione di confronto con amministrazioni, istituzioni e operatori del settore pubblico. Gli interventi realizzati hanno consentito di diffondere il modello culturale della Fondazione, evidenziando il ruolo strategico della formazione, delle reti e del benessere organizzativo nei processi di innovazione delle amministrazioni.

Un patrimonio che continua a crescere

L'attività svolta nel corso del 2025 dimostra come la Fondazione abbia progressivamente assunto il ruolo di laboratorio permanente di confronto e di elaborazione culturale.

Le iniziative realizzate non rappresentano episodi isolati, ma parti di un progetto organico volto a costruire una comunità di persone accomunate dall'impegno per organizzazioni più inclusive, etiche e orientate al valore pubblico.

La continuità delle relazioni instaurate, il coinvolgimento di istituzioni nazionali, università e professionisti, nonché l'interesse manifestato dai partecipanti, confermano la validità del percorso intrapreso e costituiscono la base sulla quale sviluppare le future progettualità della Fondazione.

PARTE IV

IL VALORE PUBBLICO GENERATO

Dalle attività ai cambiamenti

Misurare il valore di una Fondazione non significa limitarsi a contare il numero delle iniziative realizzate o delle persone coinvolte.

Significa comprendere in quale misura le attività promosse abbiano contribuito a modificare comportamenti, rafforzare competenze, migliorare la qualità delle relazioni e favorire processi di cambiamento all'interno delle organizzazioni.

È questa la prospettiva nella quale la Fondazione R.I.G.E.L. interpreta il concetto di valore pubblico. Le iniziative realizzate nel corso del 2025 sono state progettate non come eventi autonomi, ma come strumenti destinati a produrre effetti duraturi sulle persone, sulle amministrazioni e sulle reti professionali coinvolte.

Il risultato più importante del primo anno di attività non coincide quindi con il numero dei webinar organizzati o dei partecipanti raggiunti, ma con la progressiva costruzione di una comunità di persone accomunate da una diversa concezione dell'organizzazione del lavoro, fondata sulla centralità della persona, sulla responsabilità e sulla collaborazione.

Le dimensioni dell'impatto

L'attività della Fondazione ha generato valore pubblico lungo cinque principali direttrici.

1. Crescita culturale

La prima dimensione riguarda la diffusione di una nuova cultura organizzativa.

I percorsi formativi, i convegni, i laboratori e le iniziative di approfondimento hanno contribuito a sviluppare una maggiore consapevolezza su temi quali il rispetto della persona, la parità di genere, l'inclusione, il linguaggio, il benessere organizzativo e l'etica pubblica.

Il valore di tali iniziative non consiste soltanto nell'acquisizione di nuove conoscenze, ma nella capacità di modificare il modo in cui le organizzazioni interpretano il proprio ruolo e affrontano le trasformazioni in corso.

2. Crescita delle competenze

Le attività della Fondazione hanno favorito l'acquisizione di competenze specialistiche e trasversali, indispensabili per governare organizzazioni sempre più complesse.

Particolare attenzione è stata dedicata allo sviluppo delle competenze relazionali, della leadership inclusiva, della comunicazione organizzativa, della capacità di lavorare in rete e dell'utilizzo consapevole delle nuove tecnologie.

La formazione è stata così interpretata come leva di sviluppo professionale e, al tempo stesso, di innovazione organizzativa.

3. Rafforzamento delle organizzazioni

Uno degli effetti più significativi del lavoro svolto riguarda il miglioramento della capacità delle organizzazioni di affrontare i processi di cambiamento.

Attraverso il confronto tra amministrazioni, università, professionisti e organismi di garanzia, la Fondazione ha favorito la diffusione di modelli organizzativi maggiormente orientati alla prevenzione dei rischi psicosociali, alla valorizzazione del capitale umano e alla promozione del benessere organizzativo.

L'attività svolta ha contribuito a rafforzare la consapevolezza che qualità delle relazioni, inclusione ed efficacia amministrativa costituiscono elementi strettamente interconnessi.

4. Sviluppo delle reti

Nel corso del 2025 si è progressivamente consolidata una rete di relazioni che rappresenta oggi uno dei principali patrimoni della Fondazione.

Amministrazioni pubbliche, università, istituzioni, enti di ricerca, professionisti e organizzazioni del Terzo Settore hanno partecipato alla costruzione di una comunità di pratica nella quale la condivisione delle conoscenze è diventata strumento di innovazione.

Le reti sviluppate dalla Fondazione non sono finalizzate esclusivamente allo scambio di esperienze. Esse costituiscono un'infrastruttura permanente di collaborazione destinata a produrre effetti anche negli anni successivi.

5. Impatto istituzionale

L'attività della Fondazione ha progressivamente assunto una rilevanza anche sul piano istituzionale. La partecipazione ai principali eventi nazionali dedicati alla Pubblica Amministrazione, la collaborazione con la Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, il Protocollo del 28 marzo 2025 e i numerosi partenariati sviluppati nel corso dell'anno testimoniano il riconoscimento della Fondazione quale interlocutore qualificato sui temi dell'innovazione organizzativa, della formazione e del benessere delle persone.

Questo patrimonio di relazioni costituisce la base per lo sviluppo di progettualità sempre più ampie e strutturate.

Un capitale immateriale

Il principale risultato conseguito dalla Fondazione nel corso del primo anno di attività non è rappresentato da un bene materiale né da un indicatore economico.

È rappresentato da un capitale immateriale costituito da relazioni, fiducia, competenze condivise e collaborazione tra soggetti appartenenti a mondi differenti.

Tale patrimonio, pur non essendo contabilizzabile secondo i criteri tradizionali, rappresenta il vero valore generato dall'attività della Fondazione.

Ogni relazione costruita amplia infatti la capacità delle organizzazioni di apprendere, innovare e rispondere ai bisogni della collettività.

Gli indicatori di impatto

Per rendere misurabile il valore prodotto, la Fondazione ha individuato un primo sistema di indicatori riferiti all'attività svolta nel corso del 2025.

Indicatore	Valore
Webinar realizzati	14
Iscrizioni complessive	oltre 7.000
Partecipanti effettivi	oltre 5.200
Laboratori universitari	2
Percorsi specialistici	1
Convegni istituzionali	3
Enti coinvolti	oltre 100
Partnership istituzionali	numerose
Comunità di pratica attivate	1 rete nazionale consolidata

I dati quantitativi descrivono l'ampiezza delle attività realizzate.

Essi assumono tuttavia il loro pieno significato soltanto se letti insieme agli effetti qualitativi prodotti: crescita delle competenze, rafforzamento delle reti, diffusione di nuove conoscenze e sviluppo di una cultura organizzativa orientata alla persona.

Il cambiamento continua...

Il primo anno di attività della Fondazione dimostra come la costruzione del valore pubblico sia un processo progressivo.

Ogni iniziativa genera nuove relazioni.

Ogni relazione produce nuove competenze.

Ogni competenza alimenta nuovi progetti.

È questo il circolo virtuoso che la Fondazione intende continuare a promuovere negli anni futuri.

Per questa ragione il Bilancio Sociale non rappresenta soltanto il resoconto delle attività concluse, ma il punto di partenza di un percorso destinato a proseguire, consolidando reti, sviluppando nuove progettualità e contribuendo alla crescita di organizzazioni sempre più inclusive, responsabili e capaci di generare valore per la collettività.

PARTE V

GOVERNANCE, TRASPARENZA E RESPONSABILITÀ

La buona governance come presupposto della credibilità

La capacità di un'organizzazione di perseguire efficacemente la propria missione dipende non soltanto dalla qualità delle iniziative che realizza, ma anche dalla solidità del proprio sistema di governo.

Per una Fondazione del Terzo Settore la governance rappresenta il luogo nel quale valori, responsabilità e capacità decisionale si incontrano, assicurando coerenza tra finalità statutarie, attività svolte e impiego delle risorse.

Fin dalla sua costituzione la Fondazione R.I.G.E.L. ha scelto di adottare un modello organizzativo improntato ai principi della trasparenza, della responsabilità, dell'indipendenza e della partecipazione. Tale impostazione costituisce una garanzia non soltanto per gli organi della Fondazione, ma anche per tutti gli stakeholder che partecipano, direttamente o indirettamente, alla realizzazione della sua missione istituzionale.

Una governance al servizio della missione

L'assetto della Fondazione è stato costruito per assicurare un equilibrio tra capacità decisionale, pluralità delle competenze e controllo sull'attività svolta.

La presenza, negli organi della Fondazione, di professionalità provenienti dalla magistratura, dalla pubblica amministrazione, dall'università, dalle professioni e dal Terzo Settore costituisce uno degli elementi distintivi del modello R.I.G.E.L.

Questa pluralità di esperienze consente di affrontare temi complessi attraverso una prospettiva interdisciplinare e favorisce decisioni fondate sul confronto, sulla condivisione delle competenze e sulla ricerca dell'interesse generale.

La governance non è quindi intesa esclusivamente quale insieme di organi statutari, ma come metodo di lavoro orientato alla collaborazione, alla responsabilità e alla qualità delle decisioni.

Gli organi della Fondazione

La Fondazione opera attraverso gli organi previsti dallo Statuto, ciascuno chiamato a svolgere le proprie funzioni nel rispetto dei principi di legalità, correttezza amministrativa e trasparenza.

Nel corso del 2025 il Consiglio di amministrazione ha assicurato l'indirizzo strategico della Fondazione, promuovendo lo sviluppo delle attività istituzionali, l'avvio di nuove collaborazioni e il consolidamento dei rapporti con i principali stakeholder.

L'Organo di controllo ha esercitato le funzioni attribuite dalla normativa vigente, contribuendo a garantire la regolarità della gestione e il rispetto dei principi di corretta amministrazione.

L'interazione costante tra gli organi della Fondazione ha consentito di coniugare rapidità decisionale e adeguati livelli di controllo, favorendo uno sviluppo equilibrato delle attività.

Una gestione ispirata alla trasparenza

La trasparenza costituisce uno dei valori fondanti della Fondazione.

Essa non viene interpretata come mero adempimento normativo, ma come elemento essenziale del rapporto di fiducia con i propri stakeholder.

Rendere conoscibili le decisioni assunte, le attività svolte, l'impiego delle risorse e i risultati conseguiti rappresenta infatti una forma concreta di accountability nei confronti della collettività.

Il presente Bilancio Sociale costituisce uno degli strumenti attraverso i quali la Fondazione rende conto della propria attività, nella convinzione che la fiducia si costruisca attraverso una comunicazione chiara, completa e verificabile.

Integrità e assenza di conflitti di interesse

La Fondazione promuove un modello di amministrazione fondato sull'integrità, sull'imparzialità e sulla responsabilità individuale.

L'attività degli organi sociali è orientata esclusivamente al perseguimento delle finalità istituzionali previste dallo Statuto, nel rispetto dei principi che disciplinano gli Enti del Terzo Settore.

La scelta di mantenere una struttura organizzativa essenziale ha consentito di concentrare le risorse disponibili sullo sviluppo delle attività istituzionali, privilegiando la qualità dei progetti rispetto alla crescita della struttura amministrativa.

Le risorse economiche

L'attività della Fondazione è stata sostenuta da una gestione improntata ai principi di equilibrio economico, prudenza e sostenibilità.

Nel corso del 2025 le risorse disponibili sono state destinate prioritariamente alla realizzazione delle finalità istituzionali, con particolare riguardo alle attività di formazione, ricerca, divulgazione scientifica e collaborazione con le amministrazioni pubbliche.

L'esercizio si chiude con una situazione sostanzialmente equilibrata, coerente con la natura non lucrativa della Fondazione e con la fase iniziale del suo sviluppo.

L'equilibrio economico rappresenta una condizione indispensabile per assicurare continuità alle attività istituzionali e consolidare la capacità della Fondazione di perseguire i propri obiettivi nel medio e lungo periodo.

I principali dati economici

Nel corso del 2025 la Fondazione presenta:

Indicatore	Valore
-------------------	---------------

Patrimonio netto	€ 31.285
------------------	----------

Disponibilità liquide	€ 14.412
-----------------------	----------

Oneri complessivi	€ 52.909
-------------------	----------

Risultato di esercizio Disavanzo	€ 40
----------------------------------	------

Il disavanzo registrato, di entità del tutto marginale, conferma una gestione sostanzialmente in equilibrio e pienamente coerente con la natura istituzionale della Fondazione.

L'analisi dei dati evidenzia come le risorse siano state impiegate prevalentemente per il perseguimento delle finalità statutarie, privilegiando gli investimenti nelle attività di interesse generale rispetto ai costi di funzionamento.

Una gestione orientata alla sostenibilità

Per la Fondazione la sostenibilità non coincide esclusivamente con l'equilibrio economico.

Essa comprende la capacità di mantenere nel tempo la qualità delle iniziative, la solidità delle relazioni istituzionali, la credibilità scientifica e la fiducia costruita con i propri interlocutori.

In questa prospettiva il patrimonio più importante della Fondazione è costituito dalle persone che ne condividono la missione, dalle reti sviluppate e dalla reputazione costruita attraverso la qualità delle attività svolte.

La sostenibilità economica rappresenta quindi uno strumento al servizio della sostenibilità istituzionale e sociale.

Rendere conto significa assumersi una responsabilità

Il Bilancio Sociale conclude il proprio percorso di rendicontazione con la consapevolezza che ogni organizzazione è chiamata non soltanto a realizzare attività, ma anche a spiegare le ragioni delle proprie scelte, a documentarne gli effetti e a rendere conto dell'utilizzo delle risorse affidatele.

Per la Fondazione R.I.G.E.L. la trasparenza costituisce un esercizio continuo di responsabilità verso le persone, le istituzioni e le comunità con le quali ogni giorno costruisce relazioni.

È questa responsabilità che alimenta la fiducia, rafforza la credibilità dell'Ente e rende possibile la crescita di nuove progettualità.

PARTE VI

UNO SGUARDO AL FUTURO

Costruire il cambiamento, insieme

Il primo anno di piena operatività della Fondazione R.I.G.E.L. ETS ha confermato la validità della scelta compiuta dai fondatori: creare un luogo stabile di incontro tra istituzioni, università, professioni e società civile, capace di accompagnare il cambiamento delle organizzazioni attraverso la diffusione della conoscenza, la valorizzazione delle persone e la costruzione di reti collaborative.

Le attività realizzate nel corso del 2025 costituiscono soltanto il primo passo di un percorso destinato a svilupparsi negli anni successivi.

Le trasformazioni che interessano il lavoro, la pubblica amministrazione e la società rendono infatti sempre più necessario investire nella qualità delle relazioni, nelle competenze e nella capacità delle organizzazioni di interpretare il cambiamento come occasione di crescita.

In questa prospettiva la Fondazione intende consolidare il ruolo assunto nel corso del primo anno di attività, rafforzando il proprio contributo alla diffusione di modelli organizzativi fondati sul rispetto della persona, sulla responsabilità, sull'etica pubblica e sulla generazione di valore pubblico.

Le priorità per il 2026

L'attività della Fondazione nel prossimo triennio sarà orientata lungo alcune direttrici strategiche.

Rafforzare la formazione

La Fondazione proseguirà nello sviluppo di percorsi formativi rivolti alle amministrazioni pubbliche, alle università, agli enti del Terzo Settore e alle imprese, con l'obiettivo di accompagnare le organizzazioni nell'affrontare le principali trasformazioni sociali, tecnologiche e organizzative.

Particolare attenzione sarà dedicata allo sviluppo delle competenze manageriali, al benessere organizzativo, alla leadership inclusiva, all'intelligenza artificiale e alla prevenzione delle discriminazioni.

Sviluppare la ricerca

Accanto alla formazione, la Fondazione rafforzerà le attività di studio e ricerca applicata sui temi dell'organizzazione del lavoro, della qualità delle istituzioni, dell'inclusione, della sostenibilità organizzativa e della valutazione dell'impatto sociale.

L'obiettivo è contribuire alla costruzione di conoscenze utili non soltanto sul piano scientifico, ma anche nella concreta attività delle amministrazioni pubbliche e delle organizzazioni.

Consolidare le reti

Il patrimonio relazionale costruito nel corso del 2025 rappresenta una base solida sulla quale sviluppare nuove progettualità.

La Fondazione continuerà a promuovere il dialogo tra istituzioni, università, professionisti, enti pubblici, imprese e Terzo Settore, favorendo la nascita di comunità di pratica sempre più ampie e interdisciplinari.

La collaborazione con la Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia continuerà a rappresentare uno degli assi strategici dell'attività della Fondazione.

Promuovere l'innovazione organizzativa

La Fondazione intende sviluppare strumenti operativi destinati ad accompagnare le organizzazioni nei processi di cambiamento.

Accanto alle attività formative saranno progressivamente realizzati modelli, linee guida, strumenti di autovalutazione, percorsi di affiancamento e laboratori sperimentali finalizzati a tradurre in pratiche organizzative i principi del rispetto, dell'inclusione, della parità e del benessere.

La produzione di conoscenza sarà sempre più orientata alla concreta applicazione nei contesti lavorativi.

Misurare il valore pubblico

Uno degli obiettivi prioritari riguarda il progressivo sviluppo di strumenti capaci di misurare l'impatto delle attività promosse dalla Fondazione.

Accanto agli indicatori quantitativi saranno introdotti sistemi di valutazione in grado di rilevare gli effetti prodotti sulle competenze, sui comportamenti organizzativi, sulla qualità delle relazioni e sulla capacità delle amministrazioni di generare valore pubblico.

La misurazione dell'impatto rappresenta infatti una componente essenziale del processo di miglioramento continuo.

Una comunità che cresce

La Fondazione guarda al futuro con la consapevolezza che nessuna organizzazione possa produrre cambiamento da sola.

La crescita della Fondazione sarà strettamente legata alla crescita della comunità che negli ultimi anni si è progressivamente sviluppata attorno ai suoi valori.

Una comunità composta da amministrazioni pubbliche, università, enti di ricerca, magistrati, dirigenti, professionisti, imprese, associazioni e cittadini che condividono la convinzione che il rispetto della persona costituisca il principale fattore di qualità delle organizzazioni.

Il patrimonio costruito nel corso del 2025 rappresenta il punto di partenza di un progetto destinato a svilupparsi nel tempo attraverso il contributo di tutti coloro che vorranno condividere questa visione.

PARTE VII

IL PENSIERO R.I.G.E.L.

Un nuovo modo di concepire le organizzazioni

Ogni epoca è chiamata a ripensare il modo di organizzare il lavoro.

Per lungo tempo le organizzazioni sono state valutate prevalentemente attraverso indicatori economici, produttivi o procedurali. L'efficienza, la rapidità dei processi e la capacità di raggiungere gli obiettivi costituivano i principali parametri di riferimento.

Negli ultimi anni questo paradigma si è progressivamente trasformato.

La crescente complessità delle società contemporanee, le trasformazioni tecnologiche, l'evoluzione demografica, la diffusione dell'intelligenza artificiale e la domanda di maggiore sostenibilità hanno evidenziato come la qualità delle organizzazioni dipenda sempre più dalla qualità delle relazioni che esse riescono a costruire.

Le persone non rappresentano più soltanto una risorsa dell'organizzazione.

Ne costituiscono il principale patrimonio.

Da questa consapevolezza nasce il pensiero che ispira la Fondazione R.I.G.E.L.

La persona come primo indicatore di qualità

Per molti anni il dibattito pubblico si è concentrato prevalentemente sull'efficienza delle organizzazioni.

Oggi sappiamo che organizzazioni efficienti non sono necessariamente organizzazioni sane.

Un ambiente di lavoro può raggiungere gli obiettivi assegnati e, nello stesso tempo, generare conflitti, isolamento, perdita di motivazione, discriminazioni e progressivo impoverimento del capitale umano.

La Fondazione propone quindi un cambio di prospettiva.

La qualità di un'organizzazione dovrebbe essere valutata anche attraverso la qualità delle relazioni che essa è capace di sviluppare.

Un'organizzazione nella quale le persone vengono ascoltate, valorizzate e coinvolte sarà normalmente più innovativa, più resiliente e maggiormente capace di produrre risultati duraturi.

La centralità della persona non costituisce dunque un principio etico astratto.

Rappresenta una scelta organizzativa.

Benessere e performance non sono obiettivi alternativi

Per lungo tempo il benessere organizzativo è stato considerato un tema separato rispetto alla gestione delle organizzazioni.

La Fondazione ritiene invece che esso rappresenti uno dei principali fattori della performance.

Le organizzazioni che investono nella qualità del lavoro, nella partecipazione, nella formazione continua e nello sviluppo delle competenze costruiscono condizioni favorevoli per migliorare l'efficacia amministrativa, la qualità dei servizi e la fiducia dei cittadini.

Benessere, innovazione e produttività non sono quindi elementi in contrapposizione.

Sono aspetti diversi di uno stesso processo.

Le organizzazioni come comunità

Il lavoro contemporaneo richiede sempre meno strutture rigidamente gerarchiche e sempre più comunità professionali capaci di apprendere continuamente.

La Fondazione interpreta le organizzazioni come ecosistemi relazionali.

Ogni decisione influenza le persone.

Ogni comportamento modifica il clima organizzativo.

Ogni relazione contribuisce a costruire o a compromettere la fiducia.

Per questa ragione il cambiamento organizzativo non può essere affidato esclusivamente a nuove norme o a nuovi strumenti tecnologici.

Esso richiede una crescita culturale condivisa.

L'intelligenza artificiale e la responsabilità umana

Tra le grandi trasformazioni del nostro tempo, l'intelligenza artificiale occupa un posto centrale.

La Fondazione guarda con interesse alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, riconoscendone il potenziale nel migliorare processi, servizi e capacità decisionali.

Al tempo stesso ritiene indispensabile mantenere una costante attenzione ai profili etici, ai rischi di discriminazione algoritmica, alla tutela dei diritti fondamentali e alla trasparenza dei sistemi decisionali.

La tecnologia non sostituisce la responsabilità.

La rafforza.

Quanto più aumentano le capacità degli strumenti tecnologici, tanto maggiore diventa la responsabilità delle persone chiamate a governarne l'utilizzo.

Il valore delle differenze

Le organizzazioni contemporanee operano in contesti sempre più caratterizzati dalla pluralità delle esperienze, delle competenze e delle identità.

La Fondazione considera questa pluralità un'opportunità.

Le differenze costituiscono un patrimonio di conoscenze, sensibilità e punti di vista che, se adeguatamente valorizzati, favoriscono decisioni più consapevoli e organizzazioni più capaci di innovare.

Inclusione non significa uniformità.

Significa creare condizioni nelle quali ciascuno possa contribuire pienamente al raggiungimento degli obiettivi comuni.

Generare valore pubblico

Il concetto di valore pubblico costituisce il filo conduttore dell'intera attività della Fondazione.

Esso non coincide con la sola qualità delle politiche pubbliche né con la semplice efficienza amministrativa.

Il valore pubblico nasce quando le istituzioni riescono a migliorare concretamente la vita delle persone.

Quando rafforzano la fiducia.

Quando promuovono diritti.

Quando costruiscono relazioni.

Quando favoriscono partecipazione e responsabilità.

È in questa prospettiva che la Fondazione interpreta la propria missione.

Ogni progetto, ogni ricerca, ogni attività formativa rappresentano strumenti attraverso i quali contribuire, anche indirettamente, alla crescita del valore pubblico.

Un laboratorio permanente

La Fondazione non intende proporsi come centro di elaborazione teorica separato dalla realtà.

Essa aspira a essere un laboratorio permanente nel quale istituzioni, università, professionisti e società civile possano sperimentare insieme nuove modalità di affrontare le sfide organizzative.

Ricerca e operatività.

Teoria e pratica.

Norme e comportamenti.

Tecnologia e relazioni.

Sono queste le dimensioni che la Fondazione intende integrare all'interno del proprio modello di intervento.

Una responsabilità verso il futuro

Ogni generazione eredita organizzazioni costruite da chi l'ha preceduta.

Ha però anche la responsabilità di migliorarle.

La Fondazione R.I.G.E.L. interpreta il proprio ruolo come contributo a questo processo di miglioramento continuo.

Non propone modelli precostituiti.

Non offre soluzioni universali.

Mette invece a disposizione competenze, esperienze, strumenti e occasioni di confronto affinché ciascuna organizzazione possa costruire il proprio percorso di innovazione.

Perché le organizzazioni cambiano quando imparano.

E imparano quando le persone scelgono di crescere insieme.

EPILOGO

La stella che orienta il cammino

Rigel è la stella più luminosa della costellazione di Orione.

Da secoli accompagna il cammino di chi guarda il cielo in cerca di un orientamento.

Non indica una destinazione.

Indica una direzione.

Allo stesso modo la Fondazione non pretende di offrire risposte definitive alle grandi trasformazioni che interessano il lavoro, le istituzioni e la società.

Intende piuttosto contribuire a orientare il cambiamento, promuovendo una cultura fondata sul rispetto della persona, sull'inclusione, sull'etica e sulla responsabilità.

Perché le organizzazioni cambiano quando cambiano le persone.

E le persone cambiano quando incontrano conoscenza, ascolto, fiducia e opportunità.

È questa la direzione che la Fondazione R.I.G.E.L. ha scelto di seguire.

Ed è questo il cammino che continuerà a percorrere insieme a tutti coloro che condividono la stessa visione.

IL MANIFESTO R.I.G.E.L.

Dieci principi per costruire organizzazioni migliori

Ogni organizzazione riflette la cultura delle persone che la compongono.

Per questo il cambiamento non può essere affidato esclusivamente alle norme, alle tecnologie o alle riforme.

Esso nasce dall'assunzione condivisa di valori, responsabilità e comportamenti.

La Fondazione R.I.G.E.L. riconosce in questi principi il fondamento della propria azione.

Non rappresentano un punto di arrivo.

Sono un impegno.

1 La persona viene prima dell'organizzazione.

Le organizzazioni esistono per consentire alle persone di esprimere capacità, competenze e responsabilità.

Quando accade il contrario, l'organizzazione perde la propria funzione.

2 Il rispetto non è un valore aggiuntivo.

È la condizione minima perché ogni relazione possa generare fiducia.

Ogni forma di discriminazione, violenza, esclusione o umiliazione impoverisce non soltanto la persona che la subisce, ma l'intera organizzazione.

3 Le differenze producono conoscenza.

Le organizzazioni migliori non cercano persone uguali.

Valorizzano competenze diverse, esperienze differenti e punti di vista molteplici.

L'inclusione non elimina le differenze.

Le rende una risorsa.

4 La competenza è una responsabilità.

Conoscere significa assumersi il dovere di condividere.

La formazione non serve ad accumulare sapere.

Serve a generare nuovo sapere.

5 L'etica rende possibile l'innovazione.

Ogni innovazione produce effetti sulle persone.

Per questo il progresso tecnologico deve procedere insieme alla responsabilità, alla trasparenza e alla tutela della dignità umana.

6 Le organizzazioni imparano attraverso il dialogo.

Le idee migliori nascono dall'incontro tra esperienze differenti.

Per questo la collaborazione costituisce una forma di intelligenza collettiva.

7 Il benessere è una scelta organizzativa.

Non rappresenta un beneficio accessorio.

È una condizione necessaria per favorire qualità del lavoro, innovazione e valore pubblico.

8 La fiducia è il capitale più prezioso.

Le risorse economiche possono essere ricostituite.

La fiducia richiede tempo, coerenza e responsabilità.

Ogni organizzazione dovrebbe custodirla come il proprio patrimonio più importante.

9 Il valore pubblico nasce dalle relazioni.

Le istituzioni producono valore quando riescono a migliorare concretamente la vita delle persone.

Ogni relazione costruita con rispetto rappresenta un investimento sul futuro della comunità.

10 Il cambiamento è un percorso condiviso.

Nessuna organizzazione migliora da sola.

Le reti, le comunità professionali, il dialogo tra istituzioni e la condivisione delle competenze rappresentano la vera infrastruttura del cambiamento.

"Le organizzazioni cambiano quando cambiano le persone. Le persone cambiano quando incontrano conoscenza, rispetto e fiducia. È da questo incontro che nasce il valore pubblico."

Fondazione R.I.G.E.L. ETS