

# Bilancio di Impatto

2024

TECNOLOGIA  
INNOVAZIONE  
FORMAZIONE  
OCCUPAZIONE

**fondazione italiana accenture**

Ente Terzo Settore

# Lettera del Presidente

Il 2024 è stato un anno intenso e positivo per Fondazione Italiana Accenture ETS (FIA).

Abbiamo continuato a sviluppare le direttrici strategiche, aumentando il focus, ampliando l'ecosistema di partner coinvolti ed affinando la conduzione delle varie iniziative, capitalizzando le esperienze maturate.

Il programma ReadyForIT è proseguito articolandosi su una pluralità di iniziative specifiche per le diverse popolazioni target. I risultati conseguiti sono sempre più importanti e confermano il valore del percorso di inclusione lavorativa di categorie fragili che stiamo costruendo.

Il sostegno e l'accompagnamento ad iniziative di imprenditoria sociale è proseguito con un ampliamento dei partner ed un aumento di risorse destinate.

Avvalendoci della collaborazione del network degli Alumni Accenture abbiamo aumentato il nostro

contributo a managerializzare e digitalizzare il Terzo Settore, ampliando il nostro impatto grazie al coinvolgimento di competenze professionali e manageriali di elevato profilo ed esperienza.

Stiamo anche lavorando su nuove iniziative sistemiche, su stimolo del nostro Advisory Board, e stiamo progettando piattaforme ecosistemiche per indirizzare problematiche di inclusione di fragili nel mondo del lavorativo.

Abbiamo una agenda ampia e ricca e la confidenza di dare un crescente contributo al miglioramento del nostro Paese contando su una squadra di talenti entusiasti ed appassionati ed una rete di amici con i quali condividere iniziative e programmi, sulla base di valori ed obiettivi comuni.

**TECNOLOGIA  
INNOVAZIONE  
FORMAZIONE  
OCCUPAZIONE**

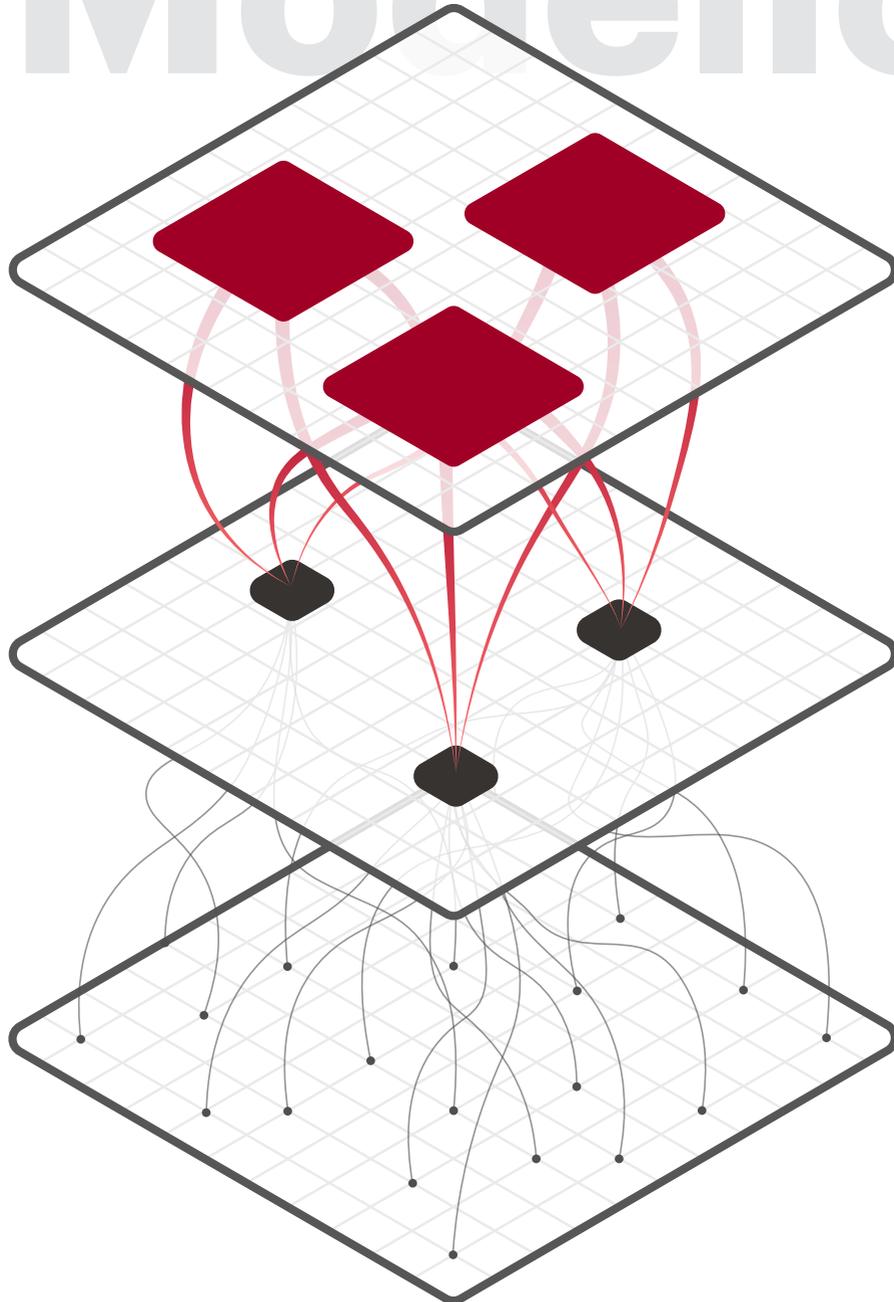
*Fabrizio Benvenuto*

# Indice

- 01** **Capitolo 1**  
**Lettera del Presidente**
- 
- 06** **Capitolo 2**  
**Fondazione Italiana Accenture**  
**Ente del Terzo Settore**  
*Storia*  
*Governance*  
*Persone*  
*Risorse finanziarie*
- 
- 20** **Capitolo 3**  
**Il ruolo di FIA, Fondazione**  
**d'Impresa**  
*Contesto, sfide e obiettivi*
- 
- 26** **Capitolo 4**  
**Il pensiero, la progettazione,**  
**l'azione**  
*Ecosistema relazionale*  
*Le leve*  
*La missione*
- 
- 45** **Capitolo 5**  
**Prospettive 2025**
- 
- 48** **Capitolo 6**  
**Nota metodologica**

**Il modello d'azione  
visualizzabile nella  
pagina successiva  
restituisce  
graficamente l'operato  
di FIA che, in sinergia  
con il suo ecosistema  
relazionale, attiva  
risorse agendo su  
specifiche leve  
per raggiungere  
la sua missione e  
massimizzare l'impatto  
sui target beneficiari.**

# Modello d'azione



## 3 Missione

- Accesso a formazione e opportunità di lavoro
- Sviluppo dell'impresa sociale
- Cultura digitale nel Terzo Settore

## 2 Leve

- Capacity
- Finanziaria
- Digitale/tecnologica

## 1 Ecosistema

- Solido e in crescita
- Attivo
- Infrastrutturato

# Fondazione Italiana Accenture Ente del Terzo Settore

## 2005-2009

Progetti operativi orientati all'educazione di giovani sviluppati in partnership, anche in forma di concorsi con premialità. Studio preliminare di una piattaforma integrata in grado di valorizzare l'intelligenza collettiva e favorire lo sviluppo di innovazione sociale

## 2013-2015

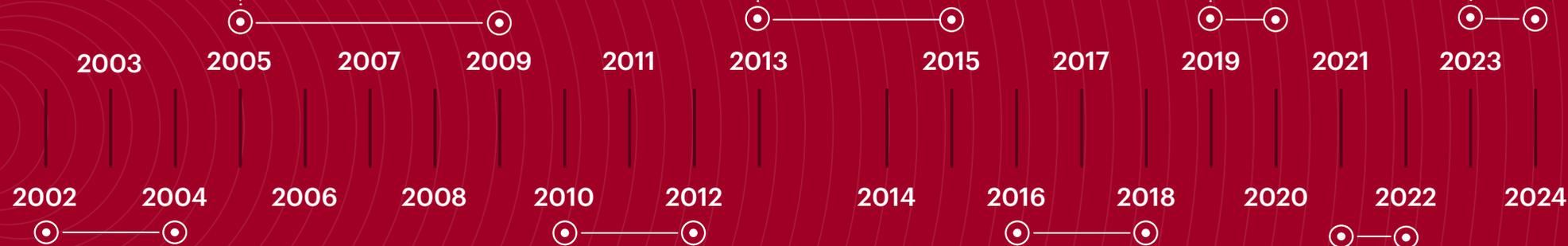
Focalizzazione strategica e attività di **thought leadership** su circular-economy, sviluppo sostenibile, imprenditorialità sociale

## 2023-2024

Consolidamento ed espansione del lavoro svolto nel biennio precedente, in particolare dei programmi finalizzati al sostegno degli **imprenditori sociali** (welfare che impresa! e Personae) e di quelli volti a favorire l'inclusione lavorativa dei **giovani in condizioni di fragilità**, attraverso percorsi formativi in ambito IT e programmi di accompagnamento all'occupazione. In particolare **ReadyForIT**, modello di successo che ha generato sotto-programmi specifici sui diversi target (ReadyForIT | NEET, ReadyForIT+, ReadyForIT | Refugees & Migrants, ReadyForIT | Labor Pathways)

## 2019-2020

Evoluzione idea360 e promozione in modalità **white label** per la gestione integralmente digitale di programmi ad impatto, soprattutto da parte delle organizzazioni del Terzo Settore, mirato all'allargamento delle partnership e alla diffusione di **cultura digitale**



## 2002-2004

Posizionamento nell'ecosistema attraverso **ricerche, studi, osservatori, convegni** nell'ambito dello sviluppo etico, dell'educazione dei giovani e della conservazione e diffusione del patrimonio culturale

## 2010-2012

Lancio della **piattaforma digitale ideaTRE60** e avvio di programmi strutturati e gestiti in modalità integralmente digitale orientati ai giovani, al patrimonio culturale e alla valorizzazione delle nuove tecnologie

## 2016-2018

Ingresso nella rete Assifero/Dafne - Affiliazione ASviS)

Progettazione e lancio di concorsi e bandi multistakeholder innovativi:

- rivolti ai giovani e alle aziende, ispirati agli **SDGs** e finalizzati all'occupazione
- rivolti agli imprenditori sociali, per offrire loro percorsi di **capacity building**

## 2021-2022

Orientamento verso la **filantropia strategica**, identificazione di strumenti innovativi centrati sulla misurazione d'impatto e sull'attivazione di interventi sostenibili in grado di produrre cambiamenti sociali. Avvio di programmi complessi che aggregano partner profit e non profit, ispirati alla **finanza d'impatto**, finalizzati alla crescita dell'impresa sociale e al miglioramento delle competenze in ambito digitale/IT dei giovani in condizioni di fragilità

# Governance

## Composizione della governance

### Il Consiglio di Amministrazione

La Fondazione è amministrata da un Consiglio di Amministrazione nominato il 30 gennaio 2023 e composto da 6 membri, che **approva il piano delle attività e il bilancio di esercizio**, e **vigila sulla gestione operativa**, nonché sulla conformità alle norme statutarie dell'impiego dei contributi ricevuti da terzi.

### L'Advisory Board

L'Advisory Board, nominato il 25 maggio 2022, è l'**organo di indirizzo strategico della Fondazione**, oggi composto da 13 membri nominati dal **Consiglio di Amministrazione**, incluso il Presidente dell'Advisory Board stesso. All'Advisory Board è affidato il compito di **formulare proposte ed iniziative da sottoporre al Consiglio di Amministrazione** per l'approvazione, di esprimere pareri sulle linee strategiche della Fondazione proponendo progetti e formulando suggerimenti.

### L'Organo di Controllo

L'Organo di Controllo della Fondazione, nominato il 30 gennaio 2023, **persegue l'obiettivo di vigilare sull'osservanza della Legge e dello Statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione**, nonché sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e del suo corretto funzionamento.

### L'Organo di Vigilanza

Nominato il 30 gennaio 2023 in composizione monocratica dal Consiglio di Amministrazione, è ad esso affidato il **compito di vigilare sull'effettività e osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo**.

**Advisory Board**  
**Fabio Benasso / Francesca Patellani**  
**/ Mariagrazia Campese / Ferruccio**  
**De Bortoli / Gianluca Dettori / Laura**  
**Donnini / Mauro Macchi / Felice**  
**Scalvini / Paola Profeta / Francesco**  
**Profumo / Lucrezia Reichlin /**  
**Eugenio Sidoli / Federica Tremolada**  
**/ Diego Visconti**

# Governance

## **Consiglio di**

### **Amministrazione**

*Fabio Benasso / Roberta  
Marracino / Simona Torre /  
Claudio Arcudi / Aldo Pozzoli /  
Giuseppina Salsone*

## **Organo di Controllo**

*Giorgio Iacobone /  
Massimo Giaconia /  
Elisabetta Magistretti*

## **Organo di Vigilanza**

*Enrico Sisti*

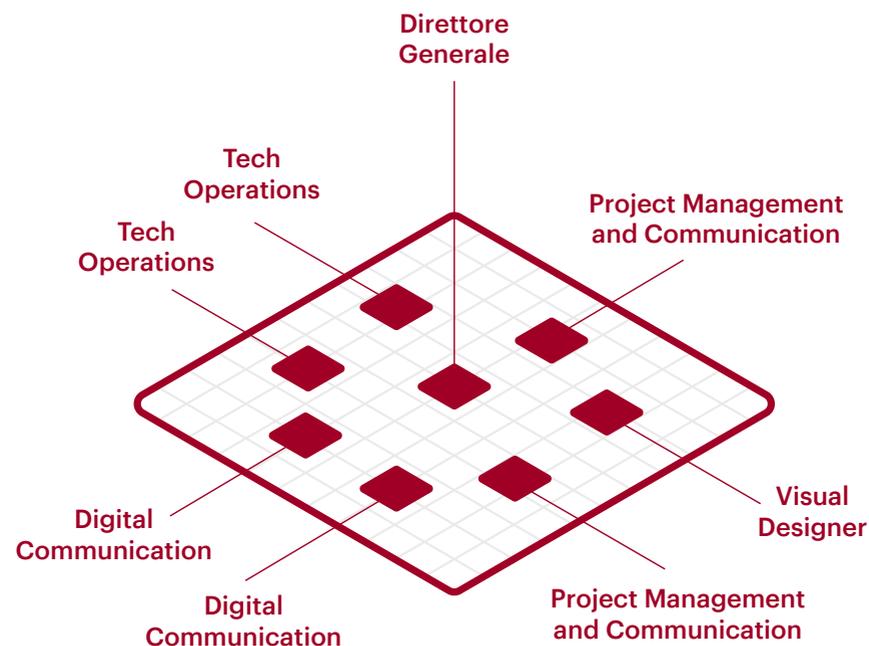
# Persone

Il **team operativo della Fondazione** nel 2024 è stato mediamente composto da 8 persone (70% donne), guidate dal Direttore Generale e supervisionate dal Presidente. Sono tutti dipendenti della Fondazione, si tratta pertanto di **un team dedicato, composto da professionalità complementari** che ne fanno un gruppo di lavoro in grado di gestire in modo sostanzialmente autosufficiente la progettazione e la realizzazione di progetti complessi e multistakeholder.

FIA si avvale occasionalmente anche delle competenze dei dipendenti di Accenture, che rende temporaneamente disponibili alla Fondazione, on-demand e in **modalità pro-bono**, profili con competenze specifiche in ambito legale, amministrativo, gestionale/organizzativo, su progetti strategici e complessi.



# Team



# operativo

# Risorse finanziarie

I proventi della Fondazione sono di origine **privata**. Più precisamente, i proventi ordinari di FIA sono rappresentati dalla donazione annuale da parte del Fondatore che nel 2024 è stata pari a euro 1.100.000, alla quale si sono aggiunte:

- **Prestazioni pro-bono da parte di Accenture**, utilizzate per potenziare e qualificare l'efficacia di alcuni progetti particolarmente rilevanti veicolati dalla Fondazione;
- **Donazioni e contributi da parte di altre organizzazioni del Terzo Settore**, legati alla capacità crescente della Fondazione di attrarre e coinvolgere altri soggetti su progetti comuni ad elevato impatto e al riconoscimento della sua capacità gestionale. In particolare:
  - da parte del **Fondo per la Repubblica Digitale** s.r.l. impresa sociale, quale contributo per il progetto ReadyForIT+, selezionato in relazione al Bando Onlife, al quale la Fondazione aveva candidato il progetto a dicembre 2022, e che si sviluppato tra luglio 2023 e giugno 2024;
  - da parte di **Fondazioni partner**, per essere gestiti e utilizzati per ReadyForIT;
  - da parte di enti non profit o profit come **riconoscimento per guidare la manutenzione e l'evoluzione di idea360** quale strumento digitale in grado di migliorare l'operatività, la trasparenza e l'efficienza delle iniziative orientate alla generazione di impatto (es.: bandi).

In particolare, le donazioni e i contributi di cui sopra, ricevuti in termini 'modali' da parte di organizzazioni del Terzo Settore, rivelano il riconoscimento della capacità della Fondazione di costruire e gestire programmi complessi e basati su partnership articolate, garantendo un livello di qualità elevato, e restituendo una misurazione strutturata e trasparente dell'impatto prodotto.

Le risorse finanziarie  
2.563.801€

**1.100.000€**

Donazione annuale dal  
fondatore Accenture

**907.481€**

Donazioni da parte di altre  
organizzazioni del Terzo  
Settore

**258.792€**

Prestazioni pro-bono

**90.600€** Proventi per attività diverse

## Utilizzo delle Risorse

Tutte le risorse raccolte dalla Fondazione vengono utilizzate per la realizzazione dei suoi programmi, e nel 2024 sono state impiegate secondo le seguenti proporzioni:

- **Personale Fondazione: 23,8%**
- **Personale Accenture (pro-bono): 22,8%**
- **Fornitori: 39,6%**
- **Erogazioni: 13,8%**

e nei seguenti ambiti:

- **Progettualità** al servizio dei suoi beneficiari: **79%**
- **Tecnologia** per gestione ordinaria ed evolutiva della piattaforma idea360: **3,5%**
- **Thought Leadership** in termini di comunicazione, eventi, pubblicazioni, ricerche: **8,5%**
- **Altre spese generali: 9%**

Personale Fondazione

**23,8%**

Erogazioni

**13,8%**

Fornitori

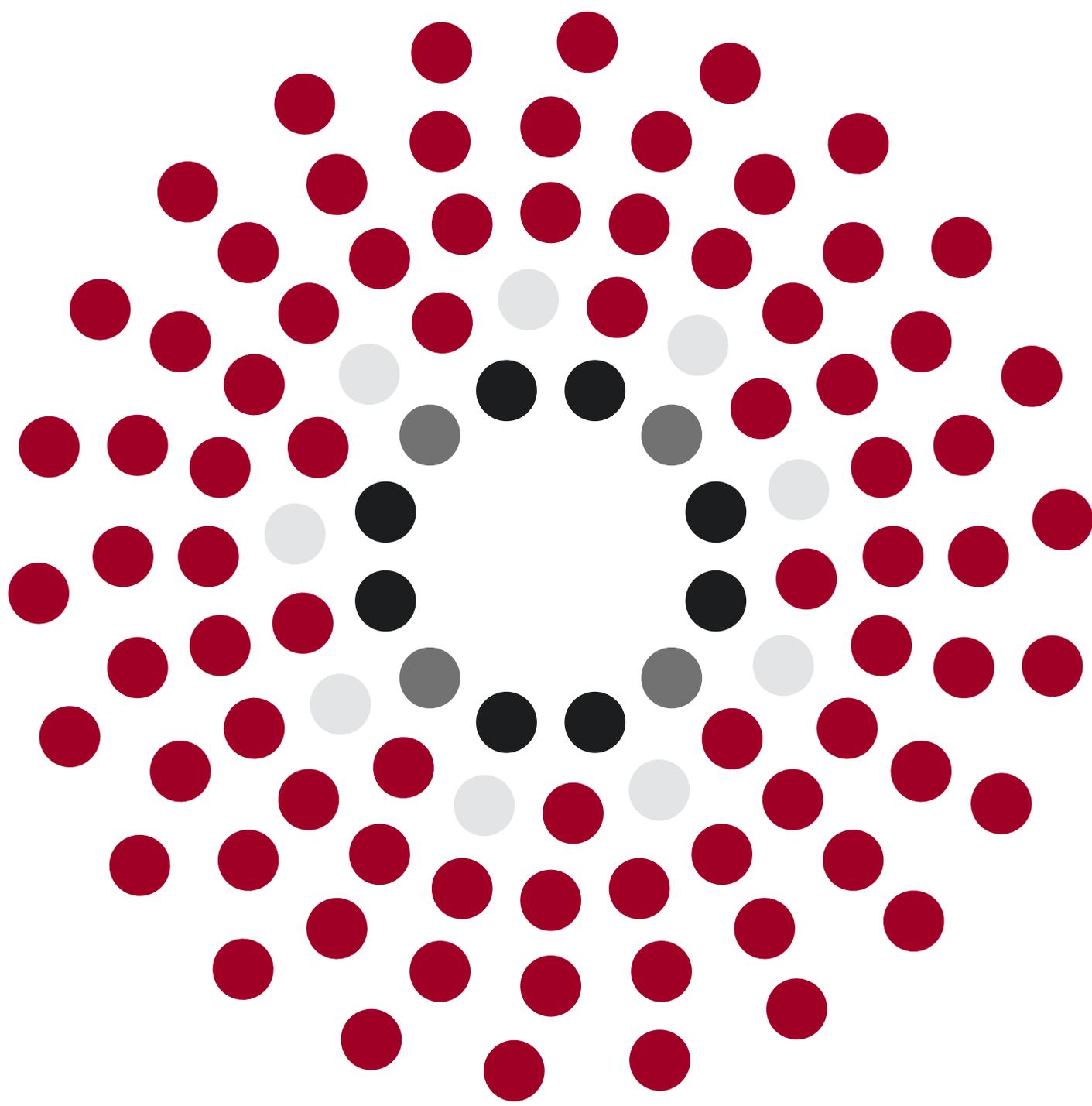
**39.6%**

Personale Accenture  
(pro-bono)

**22,8%**

● **79% Progettualità**

● **8% Thought Leadership**



● **4% Tecnologia**

● **9% Altre spese generali**

# Il ruolo di FIA, Fondazione d'Impresa

## Contesto, Sfide e Obiettivi

Fondazione Italiana Accenture ETS agisce con una **prospettiva filantropica innovativa**, che non si limita ad azioni puramente erogative, ma persegue una lettura olistica delle sfide sociali del nostro tempo, con uno sguardo e un approccio ecosistemico e collaborativo, declinato su alcuni assi primari di intervento.

La Fondazione risponde alle **sfide** che rileva nei **contesti** di riferimento, mettendo sempre al centro le **persone** e le **competenze**, e attivando le sue risorse e la sua rete relazionale al fine di raggiungere **obiettivi** mirati e durevoli. Le sfide sono diverse e possono richiamare azioni puntuali e mirate, ma nel loro insieme riflettono il bisogno di un intervento trasversale e ad ampio spettro, un **approccio integrato, esplorativo e pionieristico**, orientato a valorizzare soluzioni e strumenti innovativi. Di seguito le principali sfide, evidentemente connesse tra loro, e i rispettivi obiettivi che la Fondazione si pone come risposta altrettanto sinergica.

### **Integrazione sociale e inclusione lavorativa dei giovani**

**Il contesto del lavoro in Italia** è caratterizzato dalla carenza delle competenze più richieste dalle aziende, a sua volta legato all'inequità del sistema formativo e alla scarsa informazione dei giovani - in particolare dei giovani in condizioni di scarsa integrazione economica e sociale - sulle opportunità formative e sulle modalità di accesso al lavoro. Tra i settori in cui si evidenzia in modo particolare questo squilibrio vi è **il settore IT**: come riporta il Manpower-Group Employment

Outlook Survey (MEOS) 2024, circa **il 75% delle imprese italiane segnala difficoltà nel trovare candidati adeguatamente qualificati**, con particolari carenze nelle competenze informatiche e nei reparti produttivi. Al tempo stesso, **i giovani italiani e stranieri che non lavorano e non stanno seguendo percorsi di studio e formazione**, corrispondono quasi ad un quinto dei giovani fra i 15 e i 29 anni, con un tasso di oltre 7 punti percentuali superiore a quello della media europea. Il fenomeno interessa in misura maggiore le ragazze (20,5%) - divario che si intensifica con l'età - i residenti nelle regioni del Mezzogiorno (27,9%) e gli stranieri, che presentano un tasso (28,8%) superiore a quello degli italiani di quasi 11 punti percentuali. Secondo **il Piano nazionale NEET 2022<sup>1</sup>**, i principali fattori di rischio sono rappresentati da scarso rendimento scolastico, l'essere nati in un Paese non-UE, la presenza di una disabilità, e la presenza di disagio familiare, laddove la rete di soggetti che si occupano di orientamento, di formazione e di inserimento lavorativo dei giovani, risulta frammentata, poco integrata e priva di una governance territoriale.

## **Sfida** ..... **Obiettivo**

Promuovere processi di inclusione orientati ai **giovani in condizioni di fragilità economica o sociale**, finalizzati al motivarli, al renderli consapevoli dell'importanza di investire sul loro futuro, al rendere loro accessibili opportunità formative utili ad acquisire competenze tra le più richieste dal mercato, come le competenze digitali/IT.

Costruire **percorsi inclusivi e personalizzati**, che vedono nella crescita personale, nella formazione professionalizzante mirata, nella responsabilizzazione individuale e nell'**accompagnamento all'occupazione**, le leve prioritarie e il carattere distintivo.

## **Sviluppo sostenibile delle imprese a vocazione sociale**

Il contesto dell'impresa a vocazione sociale in Italia - ossia delle organizzazioni che hanno come obiettivo centrale della loro azione la generazione di impatto sociale - vede nella **scarsità di competenze manageriali e digitali l'ostacolo più critico rispetto ad uno sviluppo sano e durevole**.

Nonostante risulti in crescita il numero di organizzazioni che perseguono primariamente obiettivi di impatto sociale, permane una sorta di 'resistenza' all'adozione di strumenti digitali. Secondo analisi preliminari realizzate sui dati provvisori dalla rilevazione campionaria multiscopo del Censimento Istat<sup>2</sup>, **solo il 26,8% delle organizzazioni utilizza piattaforme digitali e soluzioni collaborative per la realizzazione delle attività** (16,9% del totale delle organizzazioni), **per l'erogazione online dei servizi** (9% del totale delle organizzazioni), **per l'innovazione e la condivisione di conoscenza** (9% del totale).

Secondo l'**osservatorio finanza e Terzo Settore 2024**<sup>3</sup>, rispetto ai fabbisogni a cui destinare gli investimenti, quasi un terzo delle organizzazioni (31%) ritiene che il potenziamento del capitale umano sia l'ambito di investimento prioritario, mentre l'interesse ad investire nell'accesso alla tecnologia (hardware e software) è urgente per il 16,3%. Cresce rispetto al passato la quota di organizzazioni che nei prossimi 12 mesi investirà in digitale ed innovazione tecnologica (61%), per acquisire software per il miglioramento dei processi interni (81%), strumentazione (52%) e formazione per acquisire competenze digitali (42%) e consulenza esterna per lo sviluppo di processi di digitalizzazione (21%).

## **Sfida** ..... **Obiettivo**

Favorire la 'transizione digitale' del Paese, tra gli obiettivi primari del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR), attraverso azioni educative indirizzate alle organizzazioni che operano nel sociale, alle quali trasmettere cultura digitale, che non significa mera adozione di strumenti e tecnologie (condizione comunque necessaria), ma **volontà di produrre impatto sociale ispirandosi alla trasparenza, alla capacità di valutare e misurare l'impatto**, e al tracciare e leggere i dati quali driver fondamentali per prendere decisioni informate e orientate al miglioramento dell'impatto stesso.

**Affiancare le organizzazioni a vocazione sociale** nel loro sviluppo e nella loro crescita, valorizzandone i principi fondanti di impatto, promuovendo al tempo stesso l'adozione di strumenti, risorse e modalità operative e gestionali ispirate alle logiche più virtuose del mondo for profit, **al fine di tutelarne la solidità finanziaria e la capacità di resistenza al cambiamento**, in un contesto sempre più mutevole e in rapida trasformazione.

## Diffusione di cultura digitale

**Il contesto delle organizzazioni del Terzo Settore in Italia**, in particolare le Fondazioni che erogano risorse finanziarie ad altri enti del Terzo Settore, per sostenere i loro programmi e progetti ad impatto sociale o ambientale, è spesso caratterizzato da modalità operative basate su processi manuali o semi-manuali.

Ciò comporta ridotta efficienza operativa, un alto rischio di perdita o distorsione dei dati, scarsa trasparenza, e evidenti difficoltà nel tracciare i dati stessi per poterli analizzare e valutare come driver decisionali.

### **Sfida** ..... **Obiettivo**

**Stimolare il Terzo Settore ad un utilizzo consapevole e mirato delle tecnologie digitali**, per realizzare processi strutturati di raccolta, ordinamento, valutazione di dati e informazioni finalizzati all'erogazione di grant, finanziamenti, contributi, premialità, etc. (es.: bandi, richieste/assegnazione di finanziamenti, concorsi, manifestazioni di interesse). Essere promotori di programmi e progetti centrati sulla collaborazione (co-progettazione, co-produzione), guidata dalla convergenza delle finalità filantropiche.

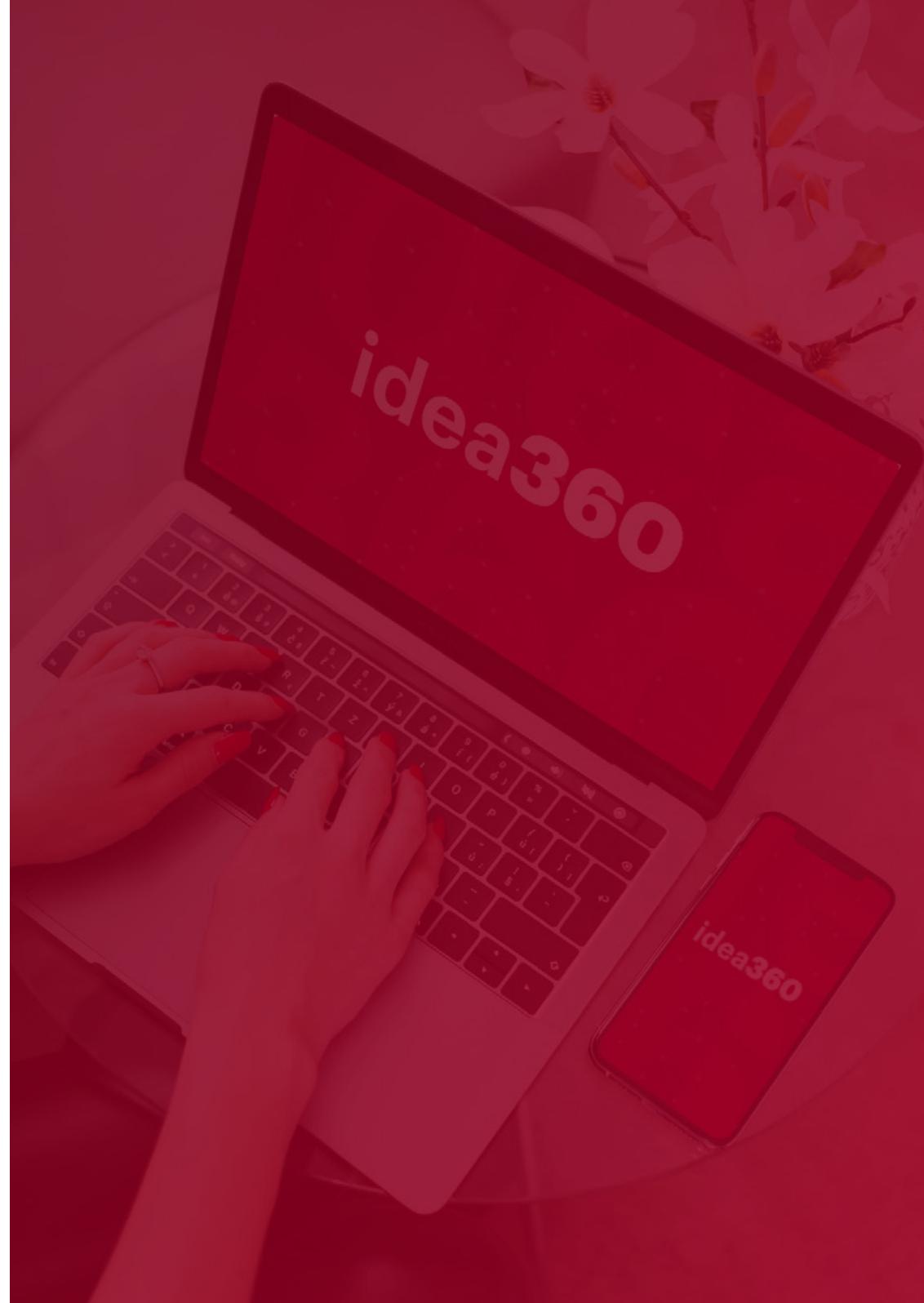
**Estendere l'utilizzo di idea360**, la piattaforma digitale progettata e realizzata dalla Fondazione a tale scopo, disponibile in white label a terze parti e già utilizzata da numerosi enti del Terzo Settore, istituzioni, aziende. **idea360 è il risultato di una autentica co-progettazione realizzata nel tempo**, che ha assorbito tutte le esigenze espresse dai suoi utilizzatori, e che ha recentemente introdotto anche **funzionalità AI-based** orientate a migliorarne l'efficienza e fruibilità.

### **Note**

1 Ministero per le politiche giovani (2022), Neet working. Piano di emersione e orientamento giovani inattivi. Disponibile su <https://politichegiovani.gov.it>.

2 Istat (2022), Risultati del censimento permanente delle istituzioni non profit. Disponibile su <https://istat.it>.

3 Aiccon, Intesa San Paolo (a cura di) (2023), Osservatorio su Finanza e Terzo Settore. Indagine sui fabbisogni finanziari. Cooperazione e impresa sociale, XII edizione, Novembre 2023. Disponibile su <https://aiccon.it>.



# Il pensiero, la progettazione, l'azione

## Ecosistema relazionale

Alimentare e coordinare processi che aggregano e combinano contributi provenienti da fonti e da soggetti diversi, avviare partnership strategiche e investimenti congiunti, in grado di confermarne la crucialità per generare un impatto ambizioso e solido nel tempo dice del *modus operandi* della Fondazione. Considerando questo il driver fondamentale dell'azione, la Fondazione ha deciso per quest'anno di strumentarsi per leggere, comprendere e restituire la strategicità del proprio ecosistema relazionale: la **Network Analysis**<sup>1</sup> permette di descrivere e studiare non solo le relazioni che intercorrono tra la fondazione e i suoi partner, ma anche quelle che dalla fondazione sono state stimulate tra i soggetti con cui è in relazione.

La Network Analysis intende evidenziare non solo la **relazione** tra la Fondazione e le diverse parti coinvolte, ma anche:

- Il **ruolo** svolto da ciascuna di esse, in particolare:
  - **operativo**: soggetti che contribuiscono alla riuscita di programmi ed iniziative a livello operativo e realizzativo (co-producono e co-realizzano);
  - **decisionale**: organizzazioni che nella realizzazione dei programmi assumono responsabilità decisionali e partecipano alla progettazione (co-gestiscono e/o co-progettano);
  - **ecosistemico**: attori che non intervengono nel disegno o nella realizzazione dei programmi, ma sostengono la Fondazione favorendo relazioni e connessioni.

- Le **risorse** apportate da ciascun soggetto:
  - **monetarie**;
  - **non monetarie tangibili** (spazi, mezzi, etc) e **intangibili** (competenze, network e relazioni, etc);
  - **umane, retribuite e volontarie**.

La **strategicità di ogni soggetto dell'ecosistema** è determinata dall'assunzione di più **funzioni trasversali**, nonché **dall'eterogeneità delle risorse che apporta**. Nel grafico qui riportato è stato scelto di evidenziare le organizzazioni a cui è riconosciuto un ruolo ecosistemico, e quelle che contribuiscono con risorse monetarie.

Infine, a ogni organizzazione sono stati associati **uno o più programmi o iniziative a cui partecipa** (quando rilevante) e **uno o più target a cui si rivolge**. Sono state anche individuate le **leve che ciascun soggetto è in grado di attivare per il raggiungimento della missione e per l'impatto atteso sui beneficiari finali**.

## Un ecosistema solido e in crescita

Nel 2024 FIA ha mantenuto relazioni con **l'84,6% dei soggetti mappati nell'anno precedente**, dimostrando di procedere nella direzione di una continuità collaborativa. Non solo, ha intenzionalmente allargato lo spettro delle collaborazioni strategiche, entrando in relazione con **10 nuovi soggetti**, di cui 8 appartenenti al settore non profit<sup>2</sup>. Dal punto di vista della composizione dell'ecosistema, si riconferma la **prevalenza di organizzazioni non profit (60%)**, fronte strategico anche in termini di attivazione e costruzione condivisa, come descritto nei paragrafi successivi, con una stabile capacità di dialogare anche con il **settore profit (35%)**.

### Livelli del modello d'azione



Ecosistema



Leve



Missione

**1 soggetto su 2 (52%) ricopre un ruolo strategico di rilievo** (rilevanza strategica > 6), ovvero da un lato va oltre le funzioni operative e partecipa direttamente al disegno e alla gestione delle iniziative insieme a FIA, e dall'altra contribuisce con una molteplicità di risorse cruciali (non solo monetarie, ma anche immateriali tangibili – ad esempio mettendo a disposizione spazi o strumenti - e intangibili – come ad esempio competenze specifiche) per l'efficace riuscita degli interventi.

In questa ottica, **i soggetti pubblici fanno registrare un maggior coinvolgimento strategico** (7.7/10 in media), seguono i soggetti non profit (6.1/10 in media) e quelli profit (5.3/10 in media).

Si tratta di un **ecosistema** tutto sommato **giovane** - il 68% è in relazione con FIA da non più di 5 anni, con 7 di queste organizzazioni che sono entrate nella rete solo nell'ultimo anno - ma con una **solida base a fare da guida**: il 36% dei soggetti è presente nella rete della fondazione da più di 6 anni e il 6% da più di 10.



## Un ecosistema attivo

L'attività e la propensione alla generatività di un ecosistema non si legge però solo nella strategicità e solidità delle relazioni orientate ad obiettivi comuni, ma anche e soprattutto nella capacità di **mettere a sistema e far convergere risorse** eterogenee.

Nel 2024, **1 organizzazione su 3 (32%)** ha messo a disposizione **risorse monetarie**<sup>2</sup> e, se nel 2023 il 92% dei soggetti contribuiva alla realizzazione di programmi della Fondazione con **personale retribuito, nel 2024 la percentuale è salita al 97%**<sup>2</sup>. La distribuzione interna mostra che il **59% di queste organizzazioni appartiene al settore non profit**, il 36% al profit e il 5% al settore pubblico, a conferma del ruolo strategico che svolge il Terzo Settore nell'azione della Fondazione.

Inoltre, nel 2023 il **24%** delle organizzazioni coinvolte nei programmi della Fondazione contribuiva con **risorse tangibili** - quali ad esempio spazi o strumenti - percentuale rimasta stabile nel 2024, mentre le

**risorse intangibili** – ad esempio competenze specifiche, software, network - **hanno registrato un incremento, passando dal 37% al 48%** e suggerendo una maggiore intenzione di veicolare idee, relazioni, connessioni, insieme alle risorse materiali.

## Un ecosistema infrastrutturato

Emerge una sempre maggiore attivazione non solo a livello di realizzazione delle attività, ma anche **nell'azione di allargamento e approfondimento della rete stessa**. Il confronto tra i due anni evidenzia che: mentre nel 2023 il 97%<sup>2</sup> delle organizzazioni ricopriva un ruolo operativo e strategico (co-produceva e co-gestiva/co-progettava con la Fondazione), nel 2024 il 37%<sup>2</sup> mantiene tale ruolo, ma il **49% ha assunto anche una rilevanza ecosistemica a sua volta**, contribuendo in modo più ampio alla dinamica complessiva del sistema.

Inoltre, si rileva l'**eterogeneità dei soggetti** che hanno assunto tale ruolo: nel 69% dei casi si tratta di organizzazioni non profit, nel 22% di organizzazioni profit e nel restante 9% di enti di natura pubblica. La capacità di FIA di infrastrutturare il suo ecosistema favorisce anche la costruzione di **relazioni transitive, ovvero fra due soggetti della rete, che entrano in contatto o rafforzano la loro collaborazione grazie alla fondazione**. Risulta che **circa un terzo (32%)** delle organizzazioni con cui FIA collabora confermi questa casistica<sup>1</sup>. Di queste, il 48% ha creato da 1 a 3 connessioni con altri soggetti dell'ecosistema, il 38% da 9 a 4 e il 14% oltre a 10.



# Network Analysis

Nel grafico alla pagina successiva viene rappresentato l'ecosistema relazionale di Fondazione Italiana Accenture ETS attraverso la Network Analysis, ovvero lo strumento che permette di comprendere e restituire la strategicità del proprio network di partner.

Il grafico valorizza la dimensione ecosistemica di FIA e la sua eterogeneità: infatti, dal grafico si evince non solo il ruolo svolto dai partner, ma anche la strategicità di ognuno di essi basata sulla tipologia di risorse apportate e sulla varietà dei progetti a cui contribuisce.

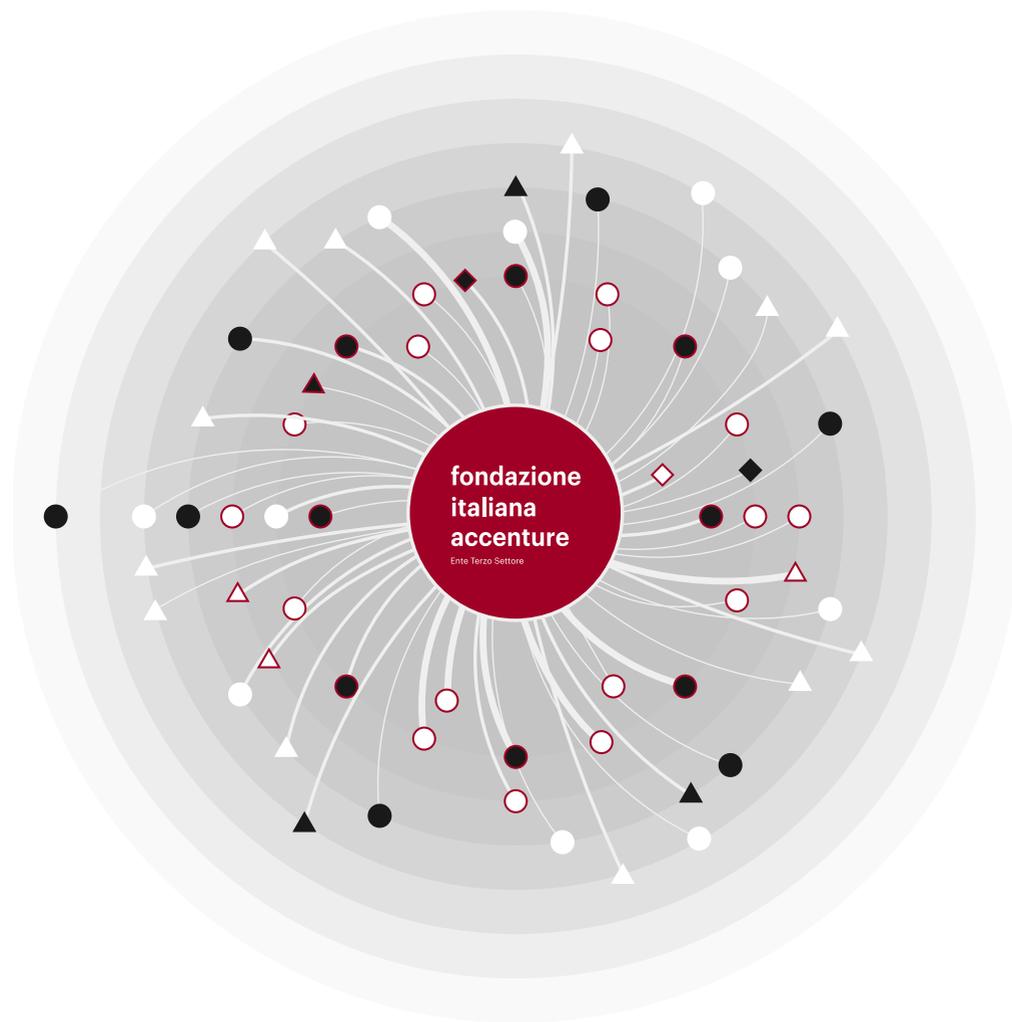
## Legenda

- Non profit
- ▲ Profit
- ◆ Pubblico
- Longevità
- Strategicità
- Apporta risorse monetarie
- Non apporta risorse monetarie
- Ruolo ecosistemico

Scannerizzando il QR o cliccando questo [link](#) avrai la possibilità di navigare e visualizzare il grafico a fianco in maniera dinamica: selezionando i tuoi parametri d'interesse otterrai molteplici viste, che evidenzieranno aspetti diversi della Network Analysis.



# Ecosistema relazionale



Longevità della relazione

1-4 anni

5-8 anni

8+ anni

## Per alimentare la community

La Fondazione adotta un'ampia gamma di modalità e strategie per comunicare e per coinvolgere l'ecosistema, con il duplice obiettivo di:

- **promuovere** i suoi programmi e favorire azioni di sourcing (giovani interessati ai percorsi di formazione e integrazione lavorativa, imprenditori sociali che intendono migliorare le loro competenze e accedere a risorse finanziarie, fondazioni e aziende potenzialmente interessate a idea360 per gestire i loro bandi, call, o percorsi di digital learning);
- **condividere** l'impatto generato dalle iniziative realizzate per alimentare la fiducia e l'interesse dei diversi stakeholders.

In particolare la Fondazione utilizza i seguenti strumenti di comunicazione:

- **Social Media** (Instagram, Facebook, X, LinkedIn) per diffondere informazioni sul lancio dei suoi programmi, per promuovere eventi, per

pubblicare storie di successo. Al termine dell'esercizio 2024 risultano complessivamente circa 65.599 i follower della Fondazione su questi canali, con picchi di engagement rate pari al 58%;

- **Newsletter** tematiche sulla community di utenti di idea360. Nel 2024 sono state inviate 11 newsletter a un totale di 25.532 utenti;
- **Eventi** (Conferenze, Workshop, Presentazioni) partecipando come speaker ad eventi organizzati da terze parti, e organizzando eventi, conferenze e workshop legati ai programmi più rilevanti (Welcome Day e Graduation Day di ReadyForIT, Workshop e Evento di Premiazione di welfare che impresa!, Investor Day di Personae, presentazione della ricerca sviluppata con Accenture e Università Bocconi sul tema Disabilità&Lavoro, e altri). Nel 2024 sono stati organizzati dalla Fondazione oltre 10 eventi;
- **Collaborazioni** con altre organizzazioni, istituzioni, e aziende su programmi specifici, in base alla convergenza di missione e di interessi tra tali attori e la Fondazione.

# Social media

**Instagram**

3.000+

**LinkedIn**

9.000+

**X**

18.000+

**Facebook**

35.000+

65.000+

follower



## Le leve

Grazie all'ampio ecosistema di relazioni descritto al precedente paragrafo, FIA è in grado di attivare organizzazioni e persone sui diversi progetti, **valorizzando le migliori competenze, risorse e vocazioni**, al fine di costruire canali d'azione specifici (leve) che contribuiscono al raggiungimento della sua mission. È l'ONU stessa che nel 2023<sup>3</sup> riconosce la necessità di agire su alcune leve specifiche per accelerare la trasformazione verso modelli di sviluppo sostenibile. E tra quelle proposte, la Fondazione lavora intenzionalmente su tre: quella relativa al **capacity building, e quelle finanziaria e digitale/tecnologica. Una organizzazione su 3 (31%) contribuisce a potenziarne almeno due**, a riprova della forte affinità di mezzi e fini all'interno dell'ecosistema promosso da FIA.

### Capacity building

Nel 2024 FIA ha attivato circa **50 organizzazioni** allo scopo di realizzare programmi di **formazione ed accompagnamento al lavoro per 729 giovani** in condizioni di fragilità (620 giovani NEET italiani, 40 giovani rifugiati, 69 persone con disabilità), e per sostenere giovani imprenditori/trici sociali appartenenti a **13 organizzazioni in fase di start-up**.

Solo nel 2024, **88 persone** sono state attivate per svolgere attività formative (coach certificati ICF, consulenti Accenture, tutor di aziende IT, personale di diverse APL, operatori qualificati di realtà del Terzo Settore, etc.) realizzando in media un accompagnamento di **40 giornate** per ogni **persona beneficiaria**. Mentre i giovani imprenditori/trici sociali hanno ricevuto in media **38 ore** ciascuno/a come **servizi di mentorship**.

### Finanza

La leva finanziaria si sostanzia nella capacità di mettere a disposizione risorse monetarie o ad esse assimilabili. Nel 2024 **FIA ha attivato risorse finanziarie destinate alla realizzazione delle sue attività per un valore totale di 388.000 euro**. Ciò costituisce solo una parte delle

risorse finanziarie che FIA ha indirizzato al supporto di persone e imprese, poiché ulteriori **2.506.000 euro** sono stati attivati da **23 organizzazioni dell'ecosistema** che ha creduto nel valore delle iniziative guidate da FIA.

Attraverso l'**ISA (Income Share Agreement)** invece, il costo di 700 ore di formazione su corsi a pagamento, sono stati sostenuti dagli studenti grazie a prestiti (senza interessi) erogati da FIA e dalle fondazioni partner. L'**ISA** è uno strumento innovativo a supporto dell'istruzione che permette ai giovani in condizioni di fragilità economica di ottenere le risorse necessarie per accedere a corsi di formazione, restituendole attraverso una piccola percentuale del loro reddito futuro. Dal 2022, attraverso l'**ISA** sono stati supportati **356** studenti su corsi avanzati professionalizzanti in ambito IT e Digital, per un investimento totale di 1,43 milioni di euro, di cui 350.000 euro della Fondazione, che ha già prodotto rimborsi utili per finanziare altri **83 studenti**.

Grazie a questo insieme di risorse, le persone beneficiarie di formazione e accompagnamento al lavoro hanno ricevuto servizi per un valore medio di mercato di circa **2.700 euro a persona**. Analogamente, i percorsi di mentorship per giovani imprese sociali avrebbe richiesto un investimento di **9.800 euro per ogni organizzazione beneficiaria**.

Inoltre, per altri 40 beneficiari, sono stati messi a disposizione **servizi specifici per facilitare l'adesione e la partecipazione ai percorsi formativi** (es. donazione laptop, apertura conto bancario in Banca Etica, soluzioni di housing, carte prepagate Conad) per un valore medio di **16.500 euro per ogni beneficiario**.

### Digitale e tecnologica

La leva digitale e quella tecnologica rappresentano per FIA un importante strumento per migliorare e potenziare le azioni che svolge, e che promuove su chi opera per il sociale. La leva digitale coinvolge infatti **14 organizzazioni della rete**, e risulta centrale in tutti i programmi. Ad esempio, nelle attività di formazione e inserimento lavorativo, **l'80-90% della formazione viene svolta in e-learning** e

**più del 90% delle tematiche trattate riguarda l'IT**, con eccezione di ReadyForIT | Labor Pathways che dedica quasi il 50% delle ore totali alla formazione civico-linguistica, come da richiesta del Ministero del Lavoro. Inoltre, la **piattaforma di idea360**, la piattaforma digitale sviluppata da FIA per progettare e realizzare programmi di crowd-sourcing (concorsi, bandi, call, manifestazioni di interesse, sondaggi) e percorsi di formazione e-learning, disponibile in white-label anche per terze parti, ha permesso nel 2024 di **veicolare 6.170.900 euro di risorse monetarie**, di cui solo lo 0,6% di FIA, ospitando i bandi di **16 organizzazioni** e di **5 partenariati** finalizzati al finanziare programmi a impatto che hanno raccolto 2.355 candidature.

## La missione

Grazie alla vivacità di un ecosistema relazionale molto partecipato, FIA è in grado di potenziare le leve su cui agisce e contribuire al raggiungimento di 3 aree di focus. Nella visione della Fondazione è infatti importante che le **leve** svolgano un ruolo abilitante e capacitante di persone e organizzazioni a cui è rivolta la sua mission, ponendo l'accento e lo sforzo non solo sul coinvolgimento, ma anche sulla **creazione di opportunità** e sulla messa a disposizione degli strumenti per coglierle. L'89% delle organizzazioni attivate da FIA a favore di giovani in condizione di svantaggio (area di focus 1) fornisce infatti **conoscenze e competenze**, mentre il 35% **supporto economico**. Per lo sviluppo delle imprese sociali (area di focus 2) ciò risulta ancora più evidente, con il 93% dei soggetti che attiva la leva capacity e il 48% la leva finanziaria. Infine, per le realtà che sviluppano progetti ad impatto utilizzando idea360 (area di focus 3), il 27% offre supporto finanziario. Più precisamente:



## Area di focus 1 Accesso a formazione e opportunità di lavoro

Il **57% dei soggetti** della rete relazionale di FIA è coinvolto nel contribuire a migliorare l'accesso alla formazione, e all'orientamento e inserimento lavorativo per i giovani che vivono un momento di difficoltà personale, o hanno un background migratorio, o presentano una disabilità. **Il 70-80%** dei giovani ammessi ai percorsi formativi, che hanno la durata di circa 4 mesi, completa con successo il percorso. Nel 2024 il 41% dei partecipanti alle diverse edizioni di ReadyForIT ha ricevuto un'**offerta di tirocinio o di lavoro**, in particolare il 30% dei beneficiari di ReadyForIT | Refugees&Migrants ha ricevuto un'opportunità di tirocinio e il 10% di lavoro.

## Area di focus 2 Sviluppo dell'impresa sociale

La tensione all'abilitazione e alla creazione di opportunità, si riflette anche nell'azione che la fondazione, insieme al **45% delle organizzazioni dell'ecosistema**, orienta alle **imprese sociali in fase di start-up o di sviluppo**. Nel 2024 sono state rivolte a 13 organizzazioni, con percorsi di **mentorship** su tematiche cruciali per la loro crescita sostenibile, 10 imprese hanno anche ottenuto un **grant o un finanziamento**.

FIA ha intercettato organizzazioni con progettualità ad **alto potenziale di impatto su tutto il territorio nazionale** (6 localizzate al centro, 5 al nord e 2 al sud e isole), di cui **2 con qualifica di Società Benefit, 2 con qualifica di Impresa Sociale e 2 con qualifica di Startup Innovative a Vocazione Sociale (SIAVS)**. 10 di queste organizzazioni si occupano al 'welfare inclusivo', 2 alla 'povertà educativa' e 1 a 'salute e cura'.



## Area di focus 3 Cultura digitale nel Terzo Settore

La Fondazione realizza la terza area di focus della sua mission **promuovendo cultura e fornendo strumenti digitali** a terze parti (altre Fondazioni, Aziende, Istituzioni, etc.) che a loro volta supportano progetti ad impatto attraverso bandi e call, o con percorsi di formazione tematica, con la convinzione che un **approccio culturale e operativo basato sul digitale** produca sempre efficienza, sicurezza, trasparenza, e favorisca il tracciamento e l'analisi di dati e informazioni necessari per valutazioni ex-post e per orientare decisioni strategiche.

Lo fa attraverso la messa a disposizione di **idea360**, piattaforma digitale proprietaria altamente configurabile e flessibile, dotata di un'interfaccia evoluta e di semplice utilizzo. La piattaforma nel 2024 ha ospitato **32 progettualità di terze parti**, il 37% indirizzate a educazione e ricerca, il 27% dedicate a promozione culturale, il 19% a imprenditorialità, il 15% a economia e finanza, la rimanente parte a innovazione, sviluppo locale e sostenibilità.



### Note

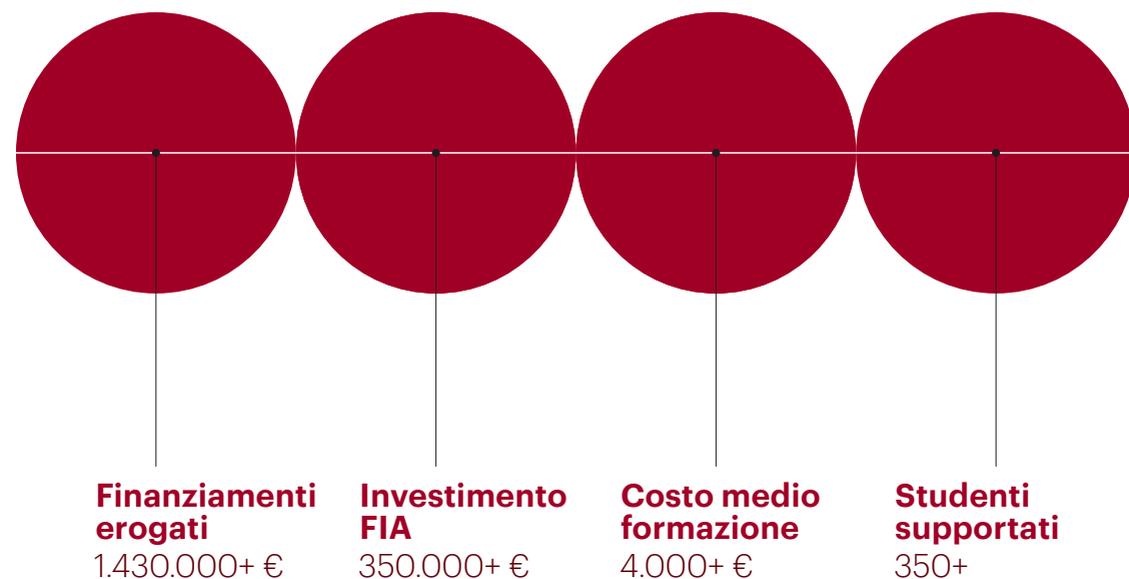
1 Crossley, N., Bellotti, E., Edwards, G., Everett, M.G., Koskinen, J., Tranmer, M. (2015), Social Network Analysis for Ego-Nets, SAGE Publications Ltd, DOI. Disponibile su <https://doi.org>.

2 Questa variazione potrebbe essere il risultato del cambiamento metodologico dovuto ad una maggiore perimetrazione degli interlocutori di FIA.

3 United Nations (2023), Global Sustainable Development Report 2023: Transformations for Sustainable Development, United Nations. Disponibile su <https://sdgs.un.org>.

## L'ISA (Income Share Agreement)

è uno strumento innovativo a supporto dell'istruzione, che permette ai giovani in condizioni di fragilità economica di ottenere le risorse necessarie per accedere a corsi di formazione, restituendole attraverso una piccola percentuale del loro reddito futuro.



700+ ore erogate

# La missione

FIA sviluppa la sua missione di Fondazione d'Impresa agendo su tre aree di focus, tutte aventi come denominatore comune tecnologia, innovazione, formazione, occupazione.

Nei prossimi 3 grafici viene analizzato e visualizzato l'ecosistema della Fondazione sulla base della partecipazione attiva dei partner alle 3 aree di focus di FIA, e alla loro strategicità nel creare impatto sui beneficiari finali.

Quali soggetti della rete relazionale di FIA sono coinvolti nel contribuire a migliorare l'accesso alla formazione?

Quali sono invece più orientati allo sviluppo dell'impresa sociale?

Infine, quali enti sono strategici per FIA, rispetto al fornire loro strumenti digitali?

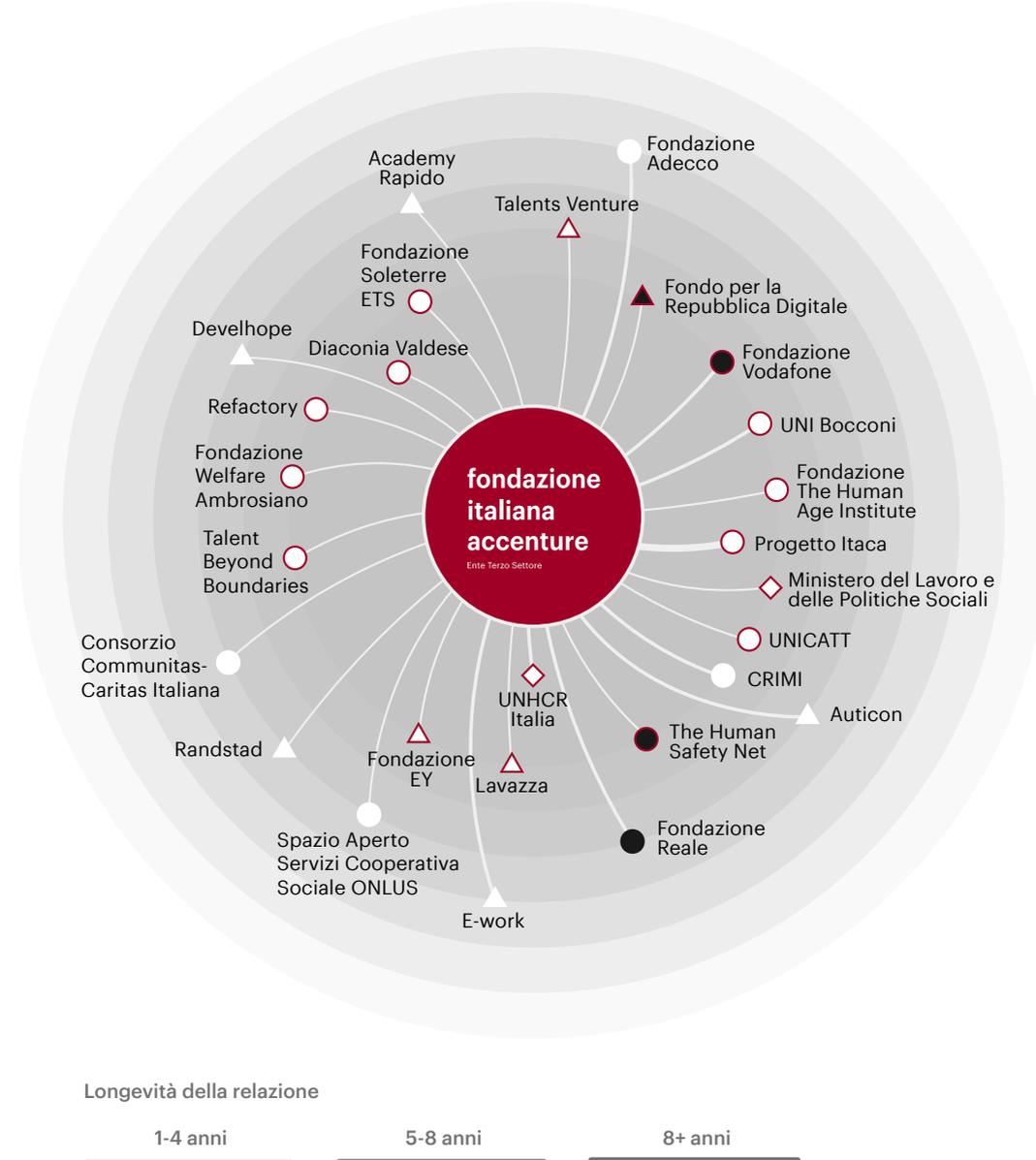
## Legenda

- Non profit
- ▲ Profit
- ◆ Pubblico
- Longevità
- Strategicità
- Apporta risorse monetarie
- Non apporta risorse monetarie
- Ruolo ecosistemico

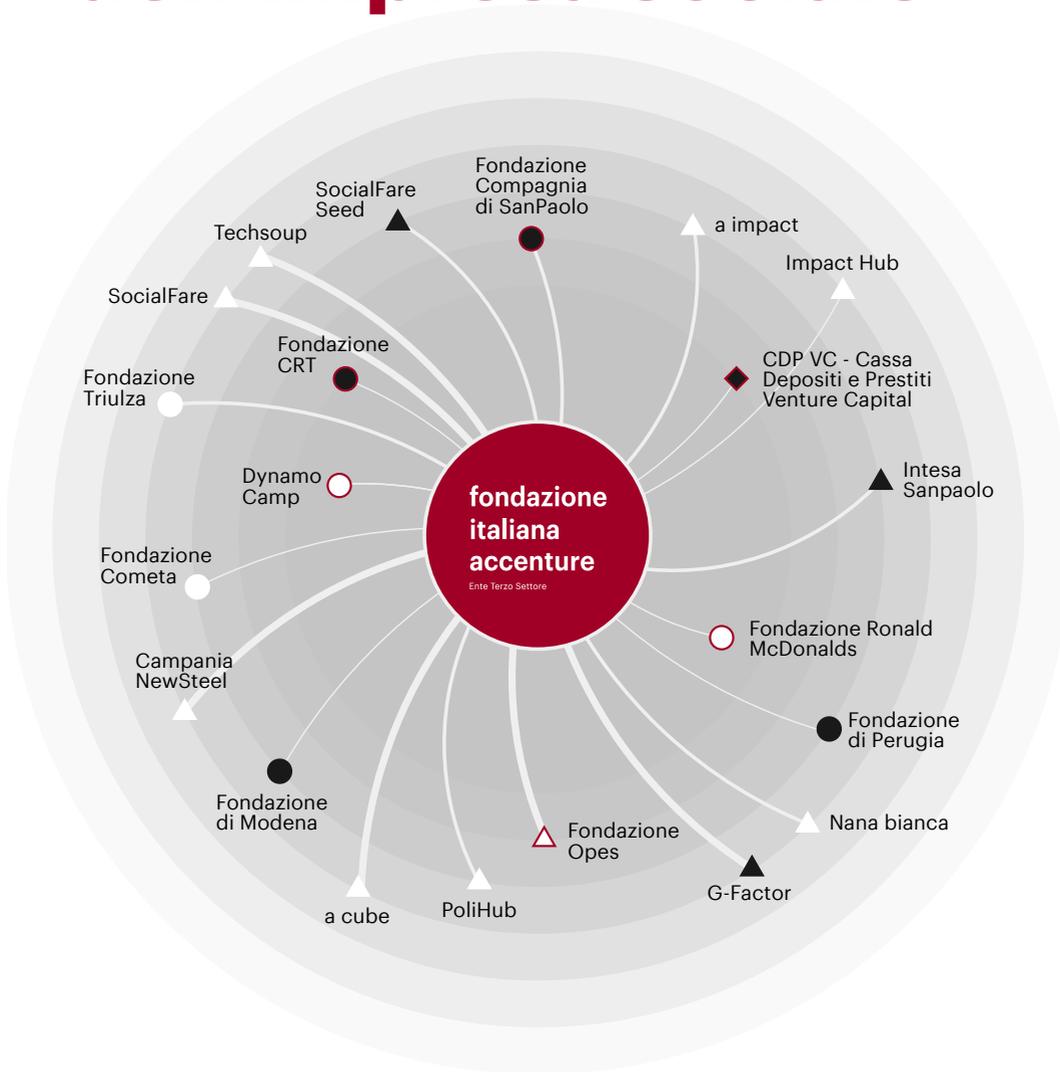
Scannerizzando il QR o cliccando questo [link](#) avrai la possibilità di navigare i 3 grafici successivi selezionando l'area di focus che ti interessa approfondire. I grafici si aggiorneranno in maniera dinamica.



# Accesso a formazione e opportunità di lavoro



# Sviluppo dell'impresa sociale



Longevità della relazione

1-4 anni

5-8 anni

8+ anni

# Cultura digitale nel Terzo Settore



Longevità della relazione

1-4 anni

5-8 anni

8+ anni



# Prospettive 2025

In continuità con quanto dichiarato nel **Bilancio di Impatto 2023**, la Fondazione continua a prediligere modelli di intervento scalabili, e progettualità che prevedono un parziale ritorno del capitale erogato o investito, **al fine di essere nuovamente messo al servizio di obiettivi di impatto.**

Analogamente, la Fondazione conferma **il focus sull'accesso equo alla formazione e al lavoro per i giovani, il sostegno alle imprese sociali** che intendono migliorare le proprie capacità manageriali e digitali anche al fine di perseguire l'auto-sostenibilità finanziaria, e la crucialità di **accelerare i processi di digitalizzazione delle realtà del Terzo Settore** che svolgono funzioni erogative.

Più precisamente, il 2025 ha in radar alcune importanti iniziative, in allineamento con le tre principali aree di focus descritte in precedenza.

## Contribuire alla valorizzazione del capitale umano e allo sviluppo delle competenze del futuro

Insieme a Fondazione Vodafone Italia e con il contributo di Adecco, **la Fondazione rinnova il suo impegno per supportare i NEET**, giovani tra i 18 e i 34 anni che non studiano e non lavorano, per stimolarli ad acquisire competenze digitali e trasversali utili a favorire il loro ingresso nel mondo del lavoro. Il 9 settembre 2024 parte un nuovo percorso ReadyForIT rivolto a oltre 300 giovani NEET, che possono accedere gratuitamente a corsi di cybersecurity di 4 mesi, completo di certificazioni Cisco. Agli studenti che avranno concluso con successo il percorso, verranno consegnati i diplomi con un evento in presenza a Roma, a fine gennaio 2025, alla presenza di tutti i partner coinvolti e delle aziende interessate a conoscerli per una eventuale assunzione.



La Fondazione, insieme a The Human Safety Net e con il contributo di Accenture, di Fondazione Conad ETS, di Rotary Club Milano e di Adecco **rinnovano il loro impegno per sostenere i giovani rifugiati e migranti** nell'acquisizione delle competenze digitali necessarie per accedere a professioni qualificate nel settore IT, e per favorire la loro integrazione economica e sociale. Ad aprile 2025 verrà infatti avviato un nuovo corso ReadyForIT | Refugees & Migrants di 4 mesi, gratuito per gli oltre 60 studenti Rifugiati, che nei 3 mesi precedenti verranno selezionati e preparati alla frequentazione del corso stesso, in collaborazione con Croce Rossa Comitato di Milano. Il percorso formativo terminerà a luglio 2025, e nel mese di settembre a tutti gli studenti che lo avranno concluso con successo, verranno consegnati i diplomi in occasione di un evento di persona a Milano, alla presenza delle aziende interessate ad un colloquio conoscitivo.

Inoltre la Fondazione, su stimolo di Fondazione Soletterre in qualità di capofila, ha presentato ReadyForIT come proposta formativa per rifugiati e migranti all'interno del Bando ESF - European Social Fund a tema 'Social Innovations for the Upskilling of Vulnerable Youth, Especially Young People not in Employment, Education, or Training'. Il progetto è stato selezionato per ottenere il contributo richiesto, si svilupperà tra il 2025 e il 2026, con il contributo di Randstad e Aicon, e prevede di formare sulle competenze digitali circa 40 giovani migranti.

## Favorire processi di capacity building per gli imprenditori sociali

La Fondazione ha risposto, nel luglio 2024, al Bando 'Digitale Sociale' promosso dal Fondo per la Repubblica Digitale, finalizzato al **sostenere progetti rivolti all'empowerment di conoscenze e competenze digitali** di dipendenti, collaboratori stabili e volontari degli enti che operano in uno o più settori di interesse generale dell'economia sociale. La Fondazione ha presentato, in qualità di capofila, il progetto CARE-TECHers, coinvolgendo Dynamo Camp, Fondazione Ronald McDonalds, Croce Rossa Comitato di Milano, Progetto Itaca quali

organizzazioni del Terzo Settore a cui rivolgere la formazione digitale. Il progetto ha superato la prima fase di selezione, ed entro marzo 2025 sarà comunicato se il progetto ha ottenuto il contributo di circa 1 milione richiesto per sviluppare il progetto nei 12 mesi successivi.

Inoltre, l'edizione 2025 del programma welfare che impresa! prevede una importante novità, ossia il coinvolgimento di Fondazione Cassa Depositi e Prestiti. A dicembre 2024 è stato infatti finalizzato e firmato da tutti i partner di welfare che impresa! e da Fondazione Cassa Depositi e Prestiti, un Memorandum Of Understanding in base al quale tutte le parti si impegnano a collaborare nel corso del 2025 per rendere coerenti, in continuità logica, e mutuamente sinergici welfare che impresa! e il progetto pilota 'Social Innovation Award' di Fondazione Cassa Depositi e Prestiti, in termini di comunicazione, promozione, realizzazione di un bootcamp in presenza, ed evento di premiazione. Si tratta di una importante conferma di come welfare che impresa! rappresenti un format di riferimento per i programmi rivolti all'innovazione sociale, e favorisca la convergenza di altre iniziative guidate dai medesimi valori e intenti, che nel caso particolare potrebbero vedere una futura intersezione e fusione.

## Favorire la diffusione di cultura digitale nel Terzo Settore

Nel corso del 2024, **idea360 è stata arricchita con le prime funzionalità AI-based**, ed è stata scelta da importanti realtà sia non-profit che for-profit per ospitare programmi dedicati al Sociale nell'ambito della loro strategia ESG, confermando la maturità raggiunta dalla piattaforma e l'opportunità per la Fondazione di proporre l'utilizzo a organizzazioni terze in modo ulteriormente proattivo. **La sua peculiarità di strumento digitale dotato dei più elevati crismi di sicurezza, e frutto di una vera co-progettazione sviluppata nel tempo** aggregando suggerimenti e richieste da parte di tutti i suoi utilizzatori, ci stimola a perseguire e potenziare, nel corso del 2025, sia l'evoluzione della piattaforma che la sua 'promozione' quale soluzione per migliorare l'operatività.

# Nota metodologica

L'**Executive d'Impatto 2024** ha l'obiettivo di valutare l'efficacia dell'azione della Fondazione nel rispondere alle sfide che si propone di affrontare (vedi pag. 20). Come il Bilancio d'Impatto 2023, è stato **realizzato con la supervisione scientifica di AICCON**, centro studi promosso dall'Università di Bologna, che supporta iniziative e accompagna organizzazioni nei processi di innovazione sociale attraverso attività di ricerca e formazione sui temi del welfare, del Terzo Settore, dell'impatto sociale, della finanza sociale e del reporting.

Con questo lavoro FIA si propone di rendere la comprensione ed il **racconto della propria azione**, e dei cambiamenti da essa influenzati, ancora più accessibile ed immediato per gli stakeholder e al contempo più significativo da una prospettiva strategica interna. Il passaggio dall'utilizzo della CVEI (Catena del Valore Ecologico dell'Impatto) ad un modello d'azione basato sul concetto delle leve trasformativ<sup>1</sup> ha il duplice obiettivo da un lato di **valorizzare la dimensione ecosistemica**, vero cuore dell'azione della Fondazione (vedi pag. 26), dall'altro di **offrire una riflessione sugli elementi generativi dell'impatto della Fondazione**. Il risultato è una maggior definizione, e quindi capacità comunicativa, della propria strategia organizzativa. Inoltre, il documento rappresenta un tassello fondamentale di un più ampio percorso di riflessione interna, volto a consolidare l'approccio data-driven della Fondazione e a rafforzarne la capacità di valutare l'efficacia del proprio operato ed orientare di conseguenza la propria azione.

Se l'impatto si genera nell'interdipendenza fra soggetti che si raccolgono attorno ad obiettivi trasformativi comuni<sup>2</sup>, e che condividono risorse e competenze a tale scopo, allora riflettere sulla propria efficacia in termini d'impatto non può prescindere da un'analisi ecosistemica. In questa ottica, si è approfondita l'analisi dell'ecosistema relazionale della Fondazione attraverso una **Social Network Analysis**<sup>3</sup>, strumento che permette di esaminare la rete attivata e stimolata da FIA, analizzando le tipologie di soggetti coinvolti, i ruoli assunti nella

rete, le risorse apportate, la longevità delle relazioni con la Fondazione (vedi pag. 26).

Queste informazioni sono state poi messe in relazione con i dati sistematizzati nel modello di azione della Fondazione (vedi pag. 34), che descrive l'attivazione dell'**ecosistema**, le **leve strategiche**<sup>4</sup> che si attivano per perseguire gli obiettivi organizzativi e le componenti della **missione**, declinate nell'incremento di possibilità e accessibilità alle opportunità offerte dall'ecosistema ai beneficiari finali.

Pur introducendo nuovi strumenti analitici, il documento mantiene un filo di continuità con il lavoro dell'anno precedente, aggiornando e valorizzando i dati già raccolti sull'anno 2023 e rielaborandoli in chiave più dinamica. Il Bilancio 2024 focalizza l'attenzione non solo sui beneficiari finali all'azione della Fondazione, ma anche sull'azione verso lo stesso ecosistema. Questo **cambio di prospettiva** mira a valorizzare al meglio la capacità della Fondazione di attivare altri soggetti, mettere a sistema le risorse disponibili, consolidare un modello di azione filantropica integrata a livello nazionale.

Grazie a questo scorrimento della visuale verso l'azione ecosistemica, il documento propone una **visione della filantropia** non più intesa solo come promozione di programmi rivolti a target specifici, bensì come **abilitazione di un ecosistema collaborativo e trasformativo**. In questo modo, l'intero ecosistema diventa protagonista del cambiamento, rafforzando la capacità della Fondazione di **generare un impatto duraturo e sistemico sul territorio**.

## Note

1 United Nations (2023), Global Sustainable Development Report 2023: Transformations for Sustainable Development, United Nations. Disponibile su <https://sdgs.un.org>.

2 Per un maggiore approfondimento si rimanda alla pubblicazione: De Benedictis L., Miccolis S., Venturi P., Zamagni S. (2023), La prospettiva Civile dell'impatto, Aiccon. Disponibile su <https://aiccon.it>.

3 Crossley, N., Bellotti, E., Edwards, G., Everett, M.G., Koskinen, J., Tranmer, M. (2015), Social Network Analysis for Ego-Nets, SAGE Publications Ltd, DOI. Disponibile su <https://doi.org>.

4 United Nations (2023), Global Sustainable Development Report 2023: Transformations for Sustainable Development, United Nations. Disponibile su <https://sdgs.un.org>.

Data di edizione: Aprile 2025

Progetto grafico e impaginazione: Fondazione Italiana Accenture ETS

# **fondazione italiana accenture**

Ente Terzo Settore

---

Con la supervisione scientifica di

**aiCCON**  
research center

---

Fondazione Italiana Accenture ETS  
Via Nino Bonnet, 10 - 20154 Milano  
<https://fondazioneaccenture.it>  
[segreteria.FIA@fondazioneaccenture.it](mailto:segreteria.FIA@fondazioneaccenture.it)

