

**fondazione
italiana
accenture**

Ente Terzo Settore



01 Lettera del Presidente		4
02 Fondazione Italiana Accenture ETS	Storia ⁶ Governance ⁸ Persone ¹² Risorse finanziarie ¹⁶	6
03 Il ruolo di Fondazione Italiana Accenture, Fondazione d'Impresa	Contesto e sfide ²⁴	22
04 Il pensiero, la progettazione, l'azione	Ecosistema relazionale ³² Le leve ³⁸ La missione ⁴⁸	30
05 Prospettive 2026		56
06 Nota metodologica		62

Indice

Lettera del presidente

Condivido con orgoglio la sintesi delle attività ed i risultati di Fondazione Italiana Accenture del 2025, riportati nel presente rapporto.

Un programma ricco di iniziative e di risultati tangibili, rilevanti e in crescita, conseguiti anche grazie alla collaborazione con un numero sempre più ampio di partner.

Tutti i risultati sono il frutto di un focus chiaro sulle direttrici strategiche della Fondazione, su cui abbiamo operato in modo consistente negli anni, capitalizzando le esperienze maturate, affinando e scalando i modelli operativi.

La continuità di azione è stata costantemente arricchita dalla continua attenzione all'innovazione di contenuti, di metodologie operative, di modelli organizzativi, per massimizzare la rilevanza dell'impatto generato.

I temi dell'inclusione lavorativa di giovani in condizioni di fragilità, il sostegno e lo stimolo all'imprenditoria sociale, la cultura digitale nelle organizzazioni del Terzo Settore sono e restano i nostri ambiti primari di azione, all'interno dei quali abbiamo incubato e realizzato nuove iniziative.

Tra queste, abbiamo completato con successo l'attivazione di un progetto pilota sui corridoi lavorativi, e abbiamo progettato una soluzione digitale per favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità: in particolare, il 2026 ci vedrà impegnati nel completare, avviare e scalare quest'ultimo progetto.

Capitale umano, talento ed energia, giustamente combinati con un uso efficace e consapevole delle tecnologie, crediamo siano la giusta ricetta per aumentare l'impatto delle singole iniziative e per abilitare una crescita di rilevanza del Terzo Settore nel nostro Paese.

Roberto Benano



Storia

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

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

2010-2012

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

2013-2015

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

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**

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**

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

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 sottoprogrammi specifici sui diversi target (ReadyForIT | NEET, Ready ForIT+, ReadyForIT | Refugees & Migrants, ReadyForIT | Labor Pathways)

2025

Ulteriore sviluppo di **ReadyForIT** attraverso l'ampliamento della rete di partner, l'aumento della capacità operativa e il maggiore riconoscimento da parte di soggetti pubblici e privati, in termini di contributi materiali, visibilità, azioni di advocacy.

Rilevante evoluzione delle funzionalità di **idea360**, orientate ad una gestione avanzata dei dati, al miglioramento dei processi di monitoraggio, rendicontazione, gestione documentale



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 15 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.

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

Fabio Benasso	Paola Profeta
Francesca Patellani	Francesco Profumo
Mariagrazia Campese	Carmelo Reale
Ferruccio De Bortoli	Lucrezia Reichlin
Gianluca Dettori	Eugenio Sidoli
Laura Donnini	Federica Tremolada
Teodoro Lio	Diego Visconti
Felice Scalvini	

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**.

Organo di
controllo

Giorgio Iacobone
Massimo Giaconia
Elisabetta Magistretti

Organo di
vigilanza

Enrico Sisti

Personone

Il team operativo della Fondazione

nel 2025 è stato mediamente composto da 7 persone (71% donne), guidate dalla Direttrice 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. La Fondazione 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.



Eleonora Villanova



Project Manager

Valentina Mazzullo



Project Manager

Marco De Iuliiis



Tech Operations

Simona Torre



Direttrice Generale

Maria Chiara Marozza



Project Manager

Leticia Sakai Fukuma



Tech Operations

Francesca Iacoangeli



Communication Manager

Riccardo Pinna



Visual Designer

Risorse finanziarie

I proventi della Fondazione sono di origine privata. Più precisamente, i proventi ordinari della Fondazione sono rappresentati dalla donazione annuale da parte del Fondatore che nel 2025 è stata pari a euro 1.020.000, 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;
- **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 per il completamento del progetto ReadyForIT+ in relazione al bando ONLIFE, e per l'avvio del progetto Care-TECHers, selezionato in relazione al bando Digitale Sociale; da parte di **Fondazione Soletterre ETS** per il progetto ITBridge in relazione al bando Social Innovation Initiative finanziato dalla European Social Fund Agency (ESF+).
 - da parte di **Fondazioni** partner, per essere gestiti e messi al servizio di ReadyForIT e di Welfare che impresa!;
 - da parte di enti non profit e 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, i contributi da parte di altre Fondazioni rivelano il riconoscimento della capacità di Fondazione Italiana Accenture 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 generato.

In sintesi, queste le risorse finanziarie: **2.123.695 €**:

- **1.020.000 €** Donazione annuale da parte del fondatore Accenture
- **948.901 €** Contributi di altre organizzazioni del Terzo Settore
- **128.025 €** Proventi da attività diverse legate a idea360
- **2.392 €** Proventi derivanti dalla distribuzione del contributo 5 per mille
- **24.376 €** Sopravvenienze attive diverse

Le risorse finanziarie

2.123.695€

1.020.000€

Donazione annuale dal
fondatore Accenture

948.901€

Contributi di altre
organizzazioni del
Terzo Settore

128.025€

Proventi da attività diverse

2.392€ Proventi derivanti dalla
distribuzione del contributo
5 per mille

24.376€ Sopravvenienze attive
diverse

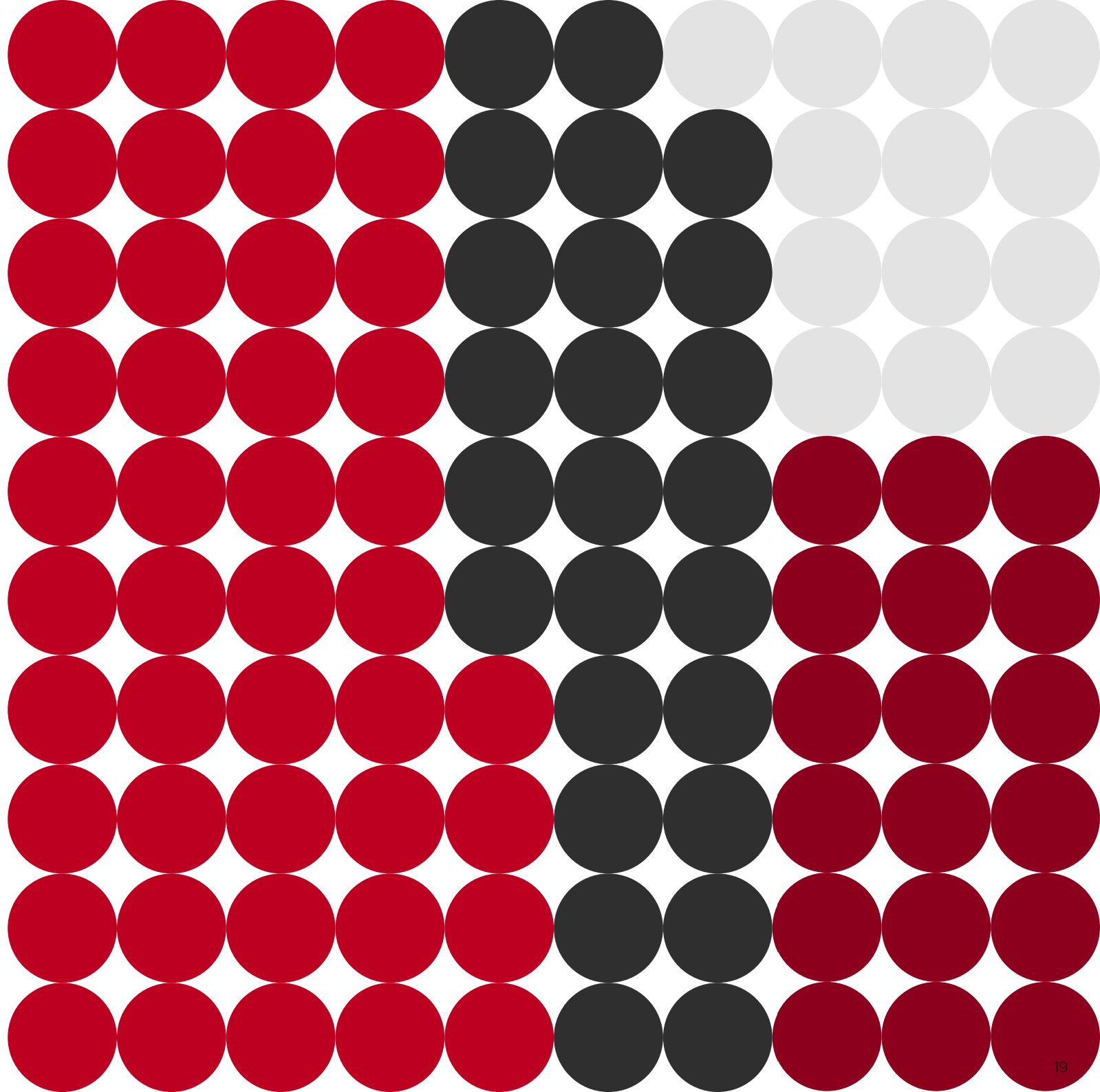
Utilizzo delle risorse

Tutte le risorse raccolte dalla Fondazione vengono utilizzate per la realizzazione dei suoi programmi, e nel 2025 sono state impiegate secondo le seguenti proporzioni:

- **Personale Fondazione: 25%**
- **Personale Accenture (Prestazioni pro-bono): 12,7%**
- **Fornitori: 44,7%**
- **Erogazioni: 17,6%**

e nei seguenti ambiti:

- **Progettualità** al servizio dei suoi beneficiari: **61,7%**
- **Tecnologia** per gestione ordinaria ed evolutiva della piattaforma idea360: **4,6%**
- **Thought Leadership** in termini di comunicazione, eventi, pubblicazioni, ricerche: **2,8%**
- **Altre spese generali: 5,9%**
- **Personale della Fondazione: 25%**



Ambiti

61,7%

Progettualità al servizio
dei suoi beneficiari

25%
Personale
Fondazione

5,9%
Altre spese

4,6%
Tecnologia per gestione
ordinaria ed evolutiva della
piattaforma idea360

2,8%
Thought Leadership
in termini di
comunicazione, eventi,
pubblicazioni, ricerche

Capitolo

3

**Il ruolo di Fondazione
Italiana Accenture,
Fondazione d'Impresa**

Contesto e sfide

Fondazione Italiana Accenture ETS agisce con una **prospettiva filantropica innovativa**, quella che si potrebbe definire **solidarietà fertile**: non assistenza episodica o erogazioni generiche, ma interventi strutturati basati su un **approccio ecosistemico e collaborativo**, che costruisce reti e riconosce la natura corale dei risultati conseguiti. L'intenzione di costruire relazioni rappresenta un tratto peculiare del Terzo Settore, tuttavia nella pratica le collaborazioni risultano spesso legate a singole iniziative progettuali e non sempre si traducono in alleanze continuative e strutturate. Il Rapporto Terzo Settore 2024 di Generali Italia e Fondazione Cattolica¹ evidenzia che il 27,6% degli enti del Terzo Settore ha collaborato almeno una volta con Fondazioni, ma solo nel 3,3% dei casi tale collaborazione assume carattere continuativo, mentre nel 24,3% si limita a progetti o iniziative circoscritte nel tempo.

In questo contesto, Fondazione Italiana Accenture fonda il proprio modello d'azione sull'attivazione di ecosistemi relazionali e su una lettura olistica delle sfide sociali, mobilitando risorse e partenariati per generare risultati mirati e duraturi. Di seguito le principali **sfide**, evidentemente connesse tra loro.

Integrazione sociale e inclusione lavorativa dei giovani

Il contesto del lavoro in Italia è caratterizzato dalla carenza di competenze richieste dalle aziende, anche a causa delle disuguaglianze del sistema formativo e della scarsa informazione sulle opportunità di formazione e accesso al lavoro, soprattutto per i giovani in condizioni di scarsa integrazione economica e sociale. Tra i settori in cui si evidenzia in modo particolare questo squilibrio vi è il **settore digitale/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 com-

¹Generali Italia (2024), Rapporto Terzo Settore 2024. Protagonista della crescita e della coesione sociale del Paese. Disponibile su <https://www.osservatorioentirnp.it/>

petenze informatiche e nei reparti produttivi. Al tempo stesso, l'elaborazione di Openpolis e Con i Bambini su dati Eurostat² mostra che, nel 2024, i giovani in Italia nella fascia 15-29 anni che non lavorano, non studiano e non frequentano percorsi di formazione rappresentano il 15,2%. Un valore superiore di oltre 4 punti percentuali rispetto alla media europea (11%) e distante di oltre 6 punti percentuali dall'obiettivo Ue per il 2030, fissato al di sotto del 9%. L'Italia, infatti, si colloca al secondo posto in Ue, dopo la Romania, per incidenza dei Neet. Secondo il Piano nazionale NEET 2022³, i principali fattori di rischio sono rappresentati da uno scarso rendimento scolastico, dall'essere nati in un Paese non-UE, dalla presenza di una disabilità, nonché da condizioni di disagio socioeconomico e basso reddito familiare, in un contesto, quello italiano, in cui 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: 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.

²Openpolis (2025), Come i divari educativi alimentano il fenomeno dei Neet. Disponibile su <https://www.openpolis.it/>

³Ministero per le politiche giovani (2022), Neet working. Piano di emersione e orientamento giovani inattivi. Disponibile su <https://politichegiovani.gov.it>



Sviluppo sostenibile delle imprese a vocazione sociale

Il contesto dell'impresa a vocazione sociale in Italia vede nella **scarsità di competenze manageriali e digitali l'ostacolo più critico rispetto ad uno sviluppo sano e durevole.**

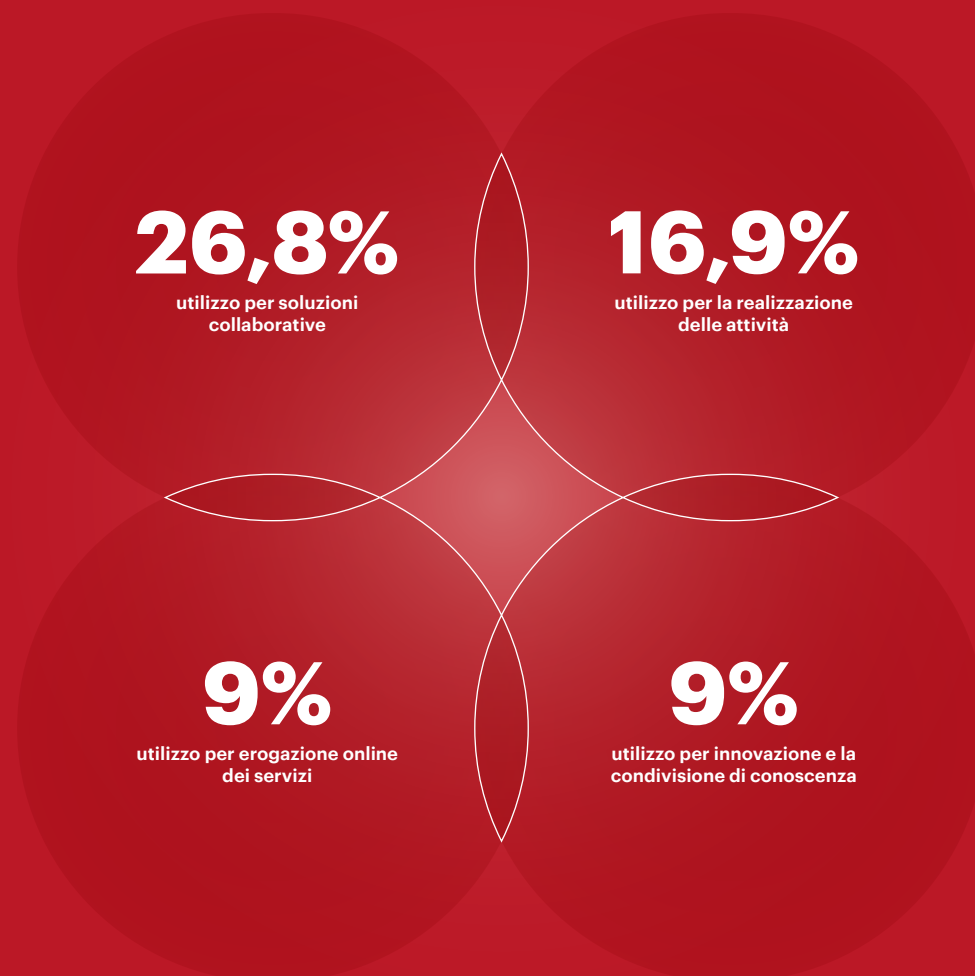
Secondo analisi preliminari realizzate sui dati provvisori della rilevazione campionaria multiscopo del Censimento Istat⁴, solo il **26,8% delle organizzazioni utilizza piattaforme digitali per soluzioni collaborative.** In particolare, il **16,9% del totale lo fa per la realizzazione delle attività**, il **9% del totale per l'erogazione online dei servizi**, e il **9% del totale per l'innovazione e la condivisione di conoscenza.** Secondo **l'osservatorio finanza e Terzo Settore 2025**⁵, rispetto ai fabbisogni a cui destinare gli investimenti, più di un'organizzazione su cinque (**23,5%**) continua a ritenere che il **potenziamento del capitale umano rappresenterà una priorità nel prossimo futuro**, seppur in misura minore rispetto al 2023. A seguire, l'interesse ad **investire nell'accesso alla tecnologia** risulta urgente per il 13,7%. Con riferimento all'ambito specifico nel quale le organizzazioni percepiscono necessità di supporto formativo, contrariamente a quanto rilevato nel 2023, emerge come prioritaria la formazione in materia di misurazione di impatto sociale (49,3%, in aumento di 30,9 punti percentuali sul 2023).

Sfida: In linea con gli obiettivi primari del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), attivare 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.

⁴Istat (2022), Risultati del censimento permanente delle istituzioni non profit. Disponibile su <https://istat.it>

⁵Aiccon, Intesa San Paolo (a cura di) (2025), Osservatorio su Finanza e Terzo Settore. Indagine sui fabbisogni finanziari. Cooperazione e impresa sociale, XIV edizione, Ottobre 2025. Disponibile su <https://www.aiccon.it>

Organizzazioni non profit e piattaforme digitali



Diffusione di cultura digitale

Il contesto delle organizzazioni del Terzo Settore in Italia, in particolare delle Fondazioni che erogano risorse finanziarie a sostegno di progetti ad impatto sociale/ ambientale promossi da organizzazioni non profit, è spesso caratterizzato da modalità operative basate su processi manuali o semi-manuali.

In questo quadro, il rapporto "AI for Social Change: A Civil Society Perspective"⁶ evidenzia come **le competenze digitali nel Terzo Settore non siano più opzionali**, ma sempre più urgenti per consentire alle organizzazioni che erogano fondi di svolgere efficacemente la propria missione: **l'84% dei rispondenti italiani ne indica il rafforzamento come priorità per i prossimi due/tre anni**. Tuttavia, **il rapporto delle organizzazioni della società civile con l'Intelligenza Artificiale si colloca ancora in una fase iniziale**: tra le organizzazioni italiane intervistate, il 49,6% è in una fase di sperimentazione, il 28,4% lo utilizza, il 13,9% si dichiara curioso ma cauto e il 7,9% del tutto estraneo.

Sfida: 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.

⁶TechSoup, Digital Activism Program (2025), AI for Social Change: A Civil Society Perspective. Mapping and Needs Diagnosis on AI Adoption by Civil Society Organizations. Disponibile su <https://en.hive-mind.community/>

L'84% indica il rafforzamento delle competenze digitali come priorità per i prossimi due/tre anni

49,6%

sta sperimentando l'adozione dell'AI

28,4%

utilizzo attivo dell'AI

13,9%

curioso/cauto sull'AI

7,9%

estraneo sull'AI

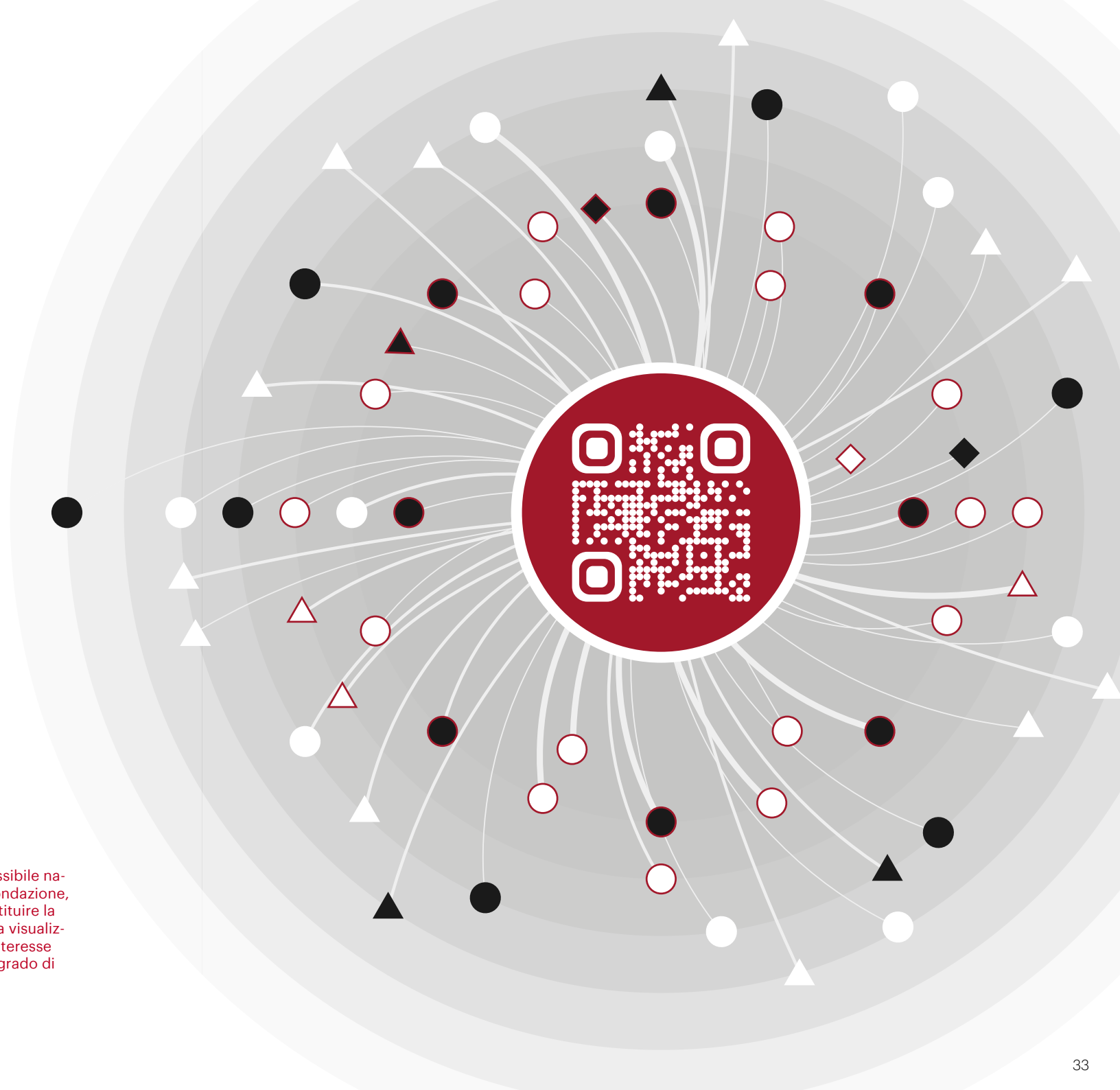
Capitolo

4

**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 confermare la crucialità per generare un impatto ambizioso e solido nel tempo dice del *modus operandi* della Fondazione.



Scansionando il QR o cliccando questo [link](#) è possibile navigare e visualizzare la **Network Analysis** della Fondazione, lo strumento che permette di comprendere e restituire la strategicità del proprio ecosistema relazionale. La visualizzazione è dinamica: selezionando i parametri d'interesse si possono ottenere molteplici viste, ciascuna in grado di mettere in luce aspetti diversi della rete.

Un ecosistema strategico...

Il 2025 restituisce una immagine dell'ecosistema di **Fondazione Italiana Accenture** che si consolida nel tempo: **le relazioni vengono mantenute con il 91% dei soggetti mappati nell'anno precedente**, segno di una **continuità non episodica ma strutturale**.

Se già nel 2024 la Fondazione aveva dimostrato una forte capacità di continuità collaborativa, nel 2025 questa si traduce anche in una **maggiore intensità relazionale**: le connessioni non vengono semplicemente mantenute, ma evolvono in forme di collaborazione più rilevanti. **I ruoli strategici di rilievo (rilevanza strategica⁷ ≥ 6) passano infatti dal 52% al 58% dei soggetti coinvolti**.

Guardando alla fascia più alta di **strategicità (≥ 8)**, che identifica organizzazioni capaci di contribuire con una pluralità di risorse cruciali (almeno di tre tipi tra risorse monetarie, umane - volontarie e retribuite, non monetarie - tangibili o intangibili) e di assumere almeno due ruoli su tre, il rafforzamento è ancora più evidente: **nel 2025 un soggetto su quattro rientra in questa categoria (25%), mentre nel 2024 si trattava di meno di un soggetto su dieci (9%)**.

Si osserva poi una **maggiore capacità dei soggetti di attivarsi contemporaneamente sia nella realizzazione delle attività sia nell'alimentare e sviluppare la rete stessa**, contribuendo in modo più ampio alla dinamica complessiva del sistema. In questo senso, **crece la percentuale di organizzazioni che ricoprono tutti e tre i ruoli** - operativo, decisionale ed ecosistemico - **passando dal 49% al 58%**.

Diversamente dallo scorso anno, il **maggiore coinvolgimento strategico** non riguarda più i soggetti pubblici, ma il **settore non profit (57%)**, seguono i soggetti profit (54%), e infine quelli pubblici (40%).

⁷La rilevanza strategica è determinata dall'assunzione dello stakeholder di più ruoli trasversali, nonché dall'eterogeneità delle risorse che apporta

91%

collaborazioni in continuità
rispetto all'anno precedente

●



3,3%

collaborazioni tra enti del Terzo
settore con carattere continuativo

...e infrastrutturato

Dal punto di vista della **composizione dell'ecosistema**, si conferma sostanzialmente l'assetto dell'anno precedente: Fondazione Italiana Accenture mantiene una **forte connessione con il Terzo Settore che è rappresentato dal 59% dei soggetti** dell'ecosistema, con una variazione minima rispetto al 2024 (60%); e, al contempo, un'**interlocuzione strutturata con il mondo delle imprese, stabile al 35%**.

Ancora più significativo, però, è il rafforzamento della capacità della Fondazione di infrastrutturare il proprio ecosistema, generando **relazioni transitive tra organizzazioni della rete**: collaborazioni che nascono tra due soggetti grazie alla sua **funzione di attivatore e connettore**. **Se nel 2024 circa un terzo (32%) degli stakeholder dichiarava di aver avviato collaborazioni con altri soggetti della rete grazie a Fondazione Italiana Accenture, nel 2025 questa quota cresce in modo netto, raggiungendo l'85%**.

Di queste, oltre la metà delle organizzazioni (51%) ha attivato tra 1 e 3 nuove connessioni, il 39% tra 4 e 9 relazioni e un ulteriore 10% più di 10. Un dato che restituisce la capacità della Fondazione di alimentare un ecosistema generativo, in cui le connessioni si moltiplicano e producono valore oltre il perimetro diretto dell'intervento.

L'efficacia di questa rete emerge anche dalla percezione degli stakeholder: **il 71% ritiene che l'appartenenza all'ecosistema attivato dalla Fondazione renda più efficaci le azioni della propria organizzazione rispetto a un intervento svolto individualmente**.

**fondazione
italiana
accenture**

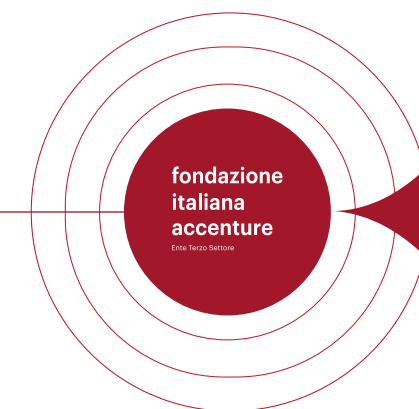
Ente Terzo Settore

Le leve

Grazie all'ampio ecosistema di relazioni descritto al precedente paragrafo, la Fondazione 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 2023⁸ 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 5 (20%) contribuisce ad attivarne almeno due, segno di una forte coerenza tra le competenze messe in campo e gli obiettivi trasformativi perseguiti dall'ecosistema di **Fondazione Italiana Accenture**. La leva maggiormente mobilitata è quella del **capacity building: quasi l'intero ecosistema (90%) vi contribuisce attivamente**. In una parte di questi casi (20%), il rafforzamento delle competenze si accompagna anche alla **leva finanziaria, che non viene mai attivata in modo isolato**. Infine, la leva digitale e tecnologica coinvolge il 10% delle organizzazioni, rappresentando un ambito più specifico ma strategico di attivazione.



⁸United Nations (2023), Global Sustainable Development Report 2023: Transformations for Sustainable Development, United Nations. Disponibile su <https://sdgs.un.org>

Leva del capacity building

Leva finanziaria

Leva digitale e tecnologica

Leva del capacity building

Nel 2025 **Fondazione Italiana Accenture** ha attivato circa **99 organizzazioni** allo scopo di realizzare programmi di **formazione ed accompagnamento al lavoro per 487 giovani** in condizioni di fragilità (329 giovani NEET italiani, 66 giovani rifugiati, 74 persone con disabilità e 18 giovani con background migratorio), e per sostenere giovani imprenditori/trici sociali appartenenti a **15 organizzazioni in fase di start-up e altre 2 appartenenti all'ecosistema della Fondazione.**

Solo nel 2025, **12 persone** sono state coinvolte in 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 **36 giornate** per ogni **persona beneficiaria**. Mentre i giovani imprenditori/trici sociali hanno ricevuto in media **38 ore** ciascuno/a come **servizi di mentorship**.

Leva finanziaria

La leva finanziaria si sostanzia nella capacità di mettere in circolo risorse monetarie o ad esse assimilabili. Nel 2025 **la Fondazione ha attivato risorse finanziarie destinate alla realizzazione delle sue attività per un valore totale di 574.175 euro**. Ciò costituisce solo una parte delle risorse finanziarie che la Fondazione ha indirizzato al supporto di persone e imprese, poiché ulteriori **1.109.025 euro** sono stati attivati da **22 organizzazioni dell'ecosistema** che ha creduto negli strumenti promossi dalla Fondazione e nel valore delle iniziative da essa guidate.

Attraverso l'ISA (Income Share Agreement) inoltre, rispetto al 2024, sono stati raggiunti **574.000 euro** rimborsati su oltre **1.650.000 euro** di ISA stipulati (**32%**). Grazie ai rimborsi, **144 nuovi studenti** sono diventati finanziabili su **417 già supportati (+34%)**

Grazie a questa composizione di risorse di diversa natura, le persone beneficiarie di formazione e accompagnamento al lavoro tramite il programma ReadyForIT hanno ricevuto servizi per un valore medio di mercato di circa **1.771 euro a persona**. Analogamente, i percorsi di mentorship per giovani imprese sociali avrebbe

richiesto un investimento di **9.833 euro per ogni organizzazione beneficiaria**.

Infine, per 84 beneficiari con background migratorio e 12 organizzazioni finaliste di welfare, che impresa! sono stati messi a disposizione **servizi specifici per facilitare l'adesione e la partecipazione ai percorsi formativi** per un valore per studente pari a 444 euro e a 583 euro per ente finalista (es. donazione di laptop ricondizionati, carte prepagate Conad, servizi di viaggio e alloggio per accedere agli eventi in presenza).

Leva digitale e tecnologica

La leva digitale e quella tecnologica rappresentano per Fondazione Italiana Accenture un importante strumento per migliorare e potenziare le azioni che svolge e che promuove. La leva digitale coinvolge infatti **11 organizzazioni della rete relazionale attivata**, e risulta centrale in tutti i programmi. Ad esempio, nelle attività di formazione e inserimento lavorativo, **l'82% della formazione viene svolta in e-learning e più del 88,7% delle tematiche trattate riguarda l'IT**. Inoltre, **idea360**, la piattaforma digitale sviluppata dalla Fondazione

per progettare e realizzare programmi di crowdsourcing (concorsi, bandi, call, manifestazioni di interesse, sondaggi) e percorsi di formazione e-learning - disponibile in white-label anche per terze parti - ha permesso nel 2025 di **veicolare 6.700.000 euro di risorse monetarie**, di cui solo lo 0,75% di **Fondazione Italiana Accenture**, ospitando i bandi di 15 organizzazioni e di **5 partenariati** finalizzati al finanziare programmi a impatto che hanno raccolto 6.142 candidature, in crescita del 161% rispetto all'anno precedente in cui ne erano state registrate 2.355.

Leva del capacity building

487

giovani in condizioni di fragilità
formati e accompagnati nel
mondo del lavoro

99

organizzazioni
attivate

● NEET italiani ● giovani rifugiati ● persone con disabilità ● background migratorio

Leva finanziaria

1.650.000 €

ISA stipulati dal 2022 insieme all'ecosistema

540.000 €

ISA già rimborsati (32%)

574.175 €

attivati dalla Fondazione

1.109.025 €

attivati dall'ecosistema

Leva digitale e tecnologica

2024
2.355

Candidature raccolte su idea360

2025
6.142

Le precondizioni dell'impatto: le modalità operative innovative e pionieristiche di Fondazione Italiana Accenture

Per raggiungere la propria missione e contribuire in modo efficace alle tre aree di focus, Fondazione Italiana Accenture non si limita ad attivare leve e risorse in collaborazione con l'ecosistema relazionale da essa creato, ma adotta **un approccio che rappresenta una vera e propria precondizione per la generazione di impatto.**

L'innovatività dell'azione della Fondazione, infatti, non risiede soltanto nei programmi promossi, ma si realizza attraverso le sue peculiari modalità operative e nel processo che ne caratterizza la progettazione, il finanziamento, l'implementazione. Un'architettura pionieristica che integra strumenti finanziari non tradizionali, modelli collaborativi multistakeholder e soluzioni digitali; il tutto orientato alla trasparenza e alla scalabilità da parte di soggetti terzi.

Questa lettura trova riscontro anche nella percezione dell'ecosistema. Secondo i dati raccolti attraverso la survey agli stakeholder, **il 90% dei rispondenti ritiene che Fondazione Italiana Accenture utilizzi totalmente o in parte modalità operative o strumenti innovativi**, intesi come approcci che si distinguono in modo significativo rispetto a quanto tradizionalmente proposto nel settore.

L'innovazione promossa dalla Fondazione non rimane circoscritta alla propria azione: **il 37% degli stakeholder dichiara di aver già adottato una o più modalità operative o strumenti introdotti da Fondazione Italiana Accenture, mentre un ulteriore 42% ne sta valutando l'adozione.** Si tratta di un dato particolarmente rilevante, poiché segnala una capacità trasformativa che travalica i singoli progetti e incide sulle prassi organizzative dell'ecosistema nel suo complesso.

Queste modalità pionieristiche si concretizzano in strumenti e programmi specifici, che esemplificano il modo in cui la Fondazione opera.

90%

dei rispondenti ritiene che Fondazione Italiana Accenture utilizzi totalmente o in parte modalità operative o strumenti innovativi

Fondazione Italiana Accenture, un modello di innovazione (2022-2025)

Tra il 2022 e il 2025 la Fondazione ha adottato modelli innovativi e sperimentato approcci operativi pionieristici nell'affrontare le sfide e le opportunità sociali contemporanee, svolgendo un ruolo di apripista e favorendo il coinvolgimento attivo di altri soggetti. Tra questi:

- **L'Income Share Agreement (ISA)** in risposta alla sfida di garantire un accesso equo all'istruzione e di stimolare gli 'investimenti in capitale umano'. Avviato nel 2022 come strumento per finanziare la formazione dei giovani in condizione di fragilità economica, attraverso prestiti senza interessi da restituire in piccole rate e solo qualora la formazione stessa abbia generato una situazione occupazionale stabile. A distanza di 3 anni si sta dimostrando uno strumento compreso e apprezzato dai giovani, responsabilizzante, virtuoso, che ha attratto nuove risorse e ha aperto a nuovi ambiti formativi.

- **ReadyForIT | Labor Pathways** in risposta alla sfida di creare canali di ingresso regolare in Italia per rifugiati con competenze nel settore IT. Nel 2023 la Fondazione ha aderito alla proposta di UNHCR di sperimentare in Italia i 'corridoi lavorativi extra-quota' realizzando un percorso ispirato a ReadyForIT e costruito per formare a distanza giovani lavoratori in grado di acquisire o migliorare le loro competenze in ambito IT, al fine di poter raggiungere l'Italia con un visto di lavoro ed una azienda preparata per assumerli. Il progetto è stato frutto di un percorso fortemente condiviso tra UNHCR, Diaconia Valdese, Talent Beyond Boundaries e Pathways Internazionale insieme al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Italiana, il Ministero dell'Interno e il Ministero del Lavoro e la Presidenza del Consiglio dei Ministri, che ha posizionato l'Italia tra i primi paesi al mondo a sviluppare un canale di ingresso regolare per lavoro rivolto ai rifugiati. Il 2025 ha visto i primi arrivi in Italia dei giovani rifugiati formati in Uganda in modalità remota, inclusi gli 8 assunti da Accenture sulla sua sede di Napoli. Contemporaneamente,

è stato avviato un team di Progetto, del quale anche la Fondazione è parte, che sta lavorando alla costruzione del modello operativo e finanziario per scalare questa esperienza pilota.

- **Personae** in risposta alla sfida di trasformare, ove possibile, le erogazioni a favore delle organizzazioni a vocazione sociale da grant a fondo perduto in investimenti, accompagnati da un coinvolgimento, ancorchè parziale, nei processi di governan-

ce. Personae è infatti un veicolo finanziario, guidato da Fondazione Cassa Depositi e Prestiti Venture Capital, nel quale la Fondazione è entrata con una piccola quota di capitale, con la quale dal 2023 partecipa ad investimenti mirati e condivisi su imprese ad impatto sociale selezionate, per sostenerne la crescita. La Fondazione guida l'Advisory Board del veicolo finanziario, ed è membro (senza diritto di voto) del suo Consiglio di Amministrazione.



La missione

Quali soggetti della rete relazionale della Fondazione contribuiscono a **migliorare l'accesso alla formazione e alle opportunità di lavoro**? Quali sono, invece, maggiormente orientati allo **sviluppo delle imprese sociali**? E quali, infine, risultano strategici nel promuovere una **cultura digitale all'interno del Terzo Settore**? Per esplorare nel dettaglio il livello di attivazione dell'ecosistema rispetto a queste tre aree di focus, è possibile navigare l'ecosistema relazionale utilizzando i filtri disponibili al seguente [link](#).

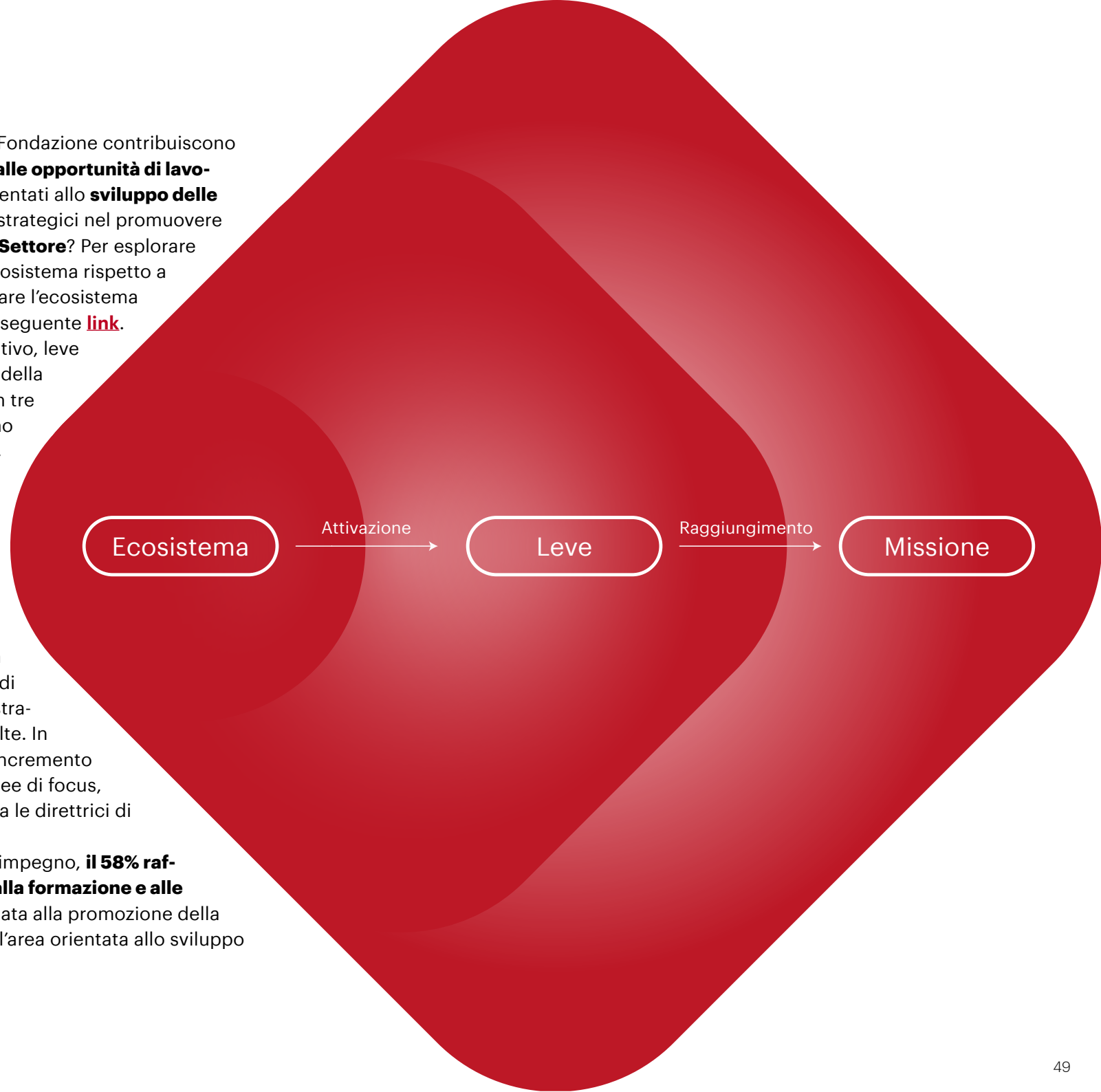
È in questo intreccio tra approccio innovativo, leve attivate e rete relazionale che la missione della Fondazione prende forma, articolandosi in tre aree di focus accomunate da un medesimo asse strategico: **tecnologia, innovazione, formazione e occupazione**.

Il 90% delle organizzazioni dell'ecosistema dichiara che la collaborazione con Fondazione Italiana Accenture ha determinato un incremento del proprio impegno nel perseguire gli obiettivi riconducibili a tali ambiti. Non si tratta,

dunque, di una semplice partecipazione a iniziative promosse dalla Fondazione, ma di un rafforzamento concreto delle priorità strategiche interne alle organizzazioni coinvolte. In una quota significativa di casi (17%), tale incremento si estende contemporaneamente a due aree di focus, segnalando una crescente integrazione tra le direttrici di intervento.

Dei soggetti che dichiarano un maggiore impegno, **il 58% rafforza l'area di focus relativa all'accesso alla formazione e alle opportunità di lavoro**, il 29% quella dedicata alla promozione della cultura digitale nel Terzo Settore, e il 19% l'area orientata allo sviluppo dell'impresa sociale.

Più precisamente:



Area di Focus 1

Accesso a formazione e opportunità di lavoro

Il **63% dei soggetti** della rete relazionale della Fondazione 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. **Di questi, quasi la totalità** (99%, in crescita rispetto all'89% dello scorso anno) **contribuisce mettendo a disposizione conoscenze e competenze**, a conferma di quanto il rafforzamento delle capacità rappresenti la leva principale di intervento, mentre il **16% affianca un supporto economico**.

L'**83%** dei giovani ammessi ai percorsi formativi, che hanno la durata di circa 4 mesi, completa con successo il percorso (**380 studenti finishers**). Nel 2025 il 58% dei partecipanti alle diverse edizioni di ReadyForIT ha ricevuto **un'offerta di tirocinio o di lavoro**, in particolare il 56% dei beneficiari di ReadyForIT | Refugees&Migrants ha ricevuto un'opportunità di lavoro e di tirocinio.

83%
dei giovani ammessi ai percorsi formativi,
completa con successo il percorso

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 **37% delle organizzazioni dell'ecosistema**, orienta alle **imprese sociali in fase di start-up o di sviluppo**. Di questi, il **98% dei soggetti attiva la leva del capacity building** (in aumento rispetto al 93% del 2024), mentre **più di un'organizzazione su tre (39%) integra un sostegno finanziario**, delineando un accompagnamento strutturato e articolato.

Nel 2025 sono state 15 le organizzazioni che hanno avuto accesso a percorsi di **mentorship** su tematiche cruciali per la loro crescita sostenibile, 4 sono le imprese che hanno vinto un grant mentre 3, altrettanti premi speciali. La Fondazione ha intercettato organizzazioni con progettualità ad **alto potenziale di impatto su tutto il territorio nazionale**: in particolare, 2 organizzazioni che hanno partecipato ad uno dei due programmi di accelerazione, hanno anche ottenuto un follow-on maggiore di 200.000 euro.

Organizzazioni coinvolte nell'ecosistema

98%

attiva capacity building

39%

integra un sostegno finanziario

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 2025 ha ospitato **32 progettualità di terze parti**, il 50% indirizzate a educazione e ricerca, il 25% dedicate a promozione culturale, il 13% a imprenditorialità, la rimanente parte a economia e finanza, sviluppo locale e sostenibilità. **Tra le organizzazioni che supportano la Fondazione sulla terza area di focus, prevale la leva digitale e tecnologica (69%)**, affiancata in modo significativo dall'apporto di competenze e capacità (31%).

Categorie delle progettualità ospitate da idea360

50%
educazione e ricerca

25%
promozione culturale

13%
imprenditorialità

12%
altro

Capitolo

5

Prospettive 2026

Prospettive 2026

La Fondazione continua a prediligere modelli di intervento innovativi e scalabili, orientati a diffondere cultura digitale, a valorizzare la co-progettazione e la co-produzione, ad innescare cambiamenti sistemici, a prevedere un parziale ritorno del capitale erogato/investito, al fine di rimetterlo al servizio di obiettivi di impatto.

Analogamente, la Fondazione conferma il suo focus primario su:

- accesso equo alla formazione e al lavoro per i giovani in condizioni di fragilità;
- sostegno alle imprese sociali che intendono migliorare le proprie capacità manageriali e digitali;
- promozione di processi di digitalizzazione nel Terzo Settore.

Più precisamente, il 2026 ha in radar alcune importanti iniziative, in allineamento con le tre principali direzioni di intervento sopra descritte. Tra queste, le principali mirano a:

Contribuire alla valorizzazione del capitale umano, allo sviluppo delle competenze del futuro, all'occupazione dei giovani in condizioni di fragilità

Insieme a Fondazione Unhate, nuovo ingresso nella rete dei partner di **ReadyForIT**, e con il contributo di Adecco e di Fastweb Digital Academy, la Fondazione rinnova il suo impegno nel supportare i giovani inattivi tra i 18 e i 34 anni, per stimolarli ad acquisire competenze digitali e trasversali utili a favorire il loro ingresso nel mondo del lavoro. L'8 settembre 2025 è previsto l'avvio di una nuova classe ReadyForIT rivolta a circa 300 giovani opportunamente selezionati per accedere gratuitamente ad un corso di 4 mesi su nuove tematiche di "AI & Business Auto-



mation", completo di nuovi moduli dedicati al progettare la propria carriera, a cura di Fondazione Unhate. Agli studenti che concludono con successo il percorso, verranno consegnati gli attestati con un evento in presenza a Roma, il 4 febbraio 2026, alla presenza di tutti i partner coinvolti sul progetto, e delle aziende e agenzie per il lavoro interessate ad incontrarli e a formulare una eventuale offerta di lavoro. Inoltre, la Fondazione, insieme a The Human Safety Net e con il contributo di Accenture e di Fondazione Conad ETS, e di altre Fondazioni che si uniranno in corsa alla partnership (i.e.: Fondazione AEM), rinnovano il loro impegno per sostenere 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. A gennaio 2026 è infatti previsto l'avvio delle attività per una nuova classe ReadyForIT rivolta a circa 50 giovani rifugiati, un percorso formativo gratuito di 4 mesi che inizierà ad aprile 2026 e terminerà a luglio 2026, per creare profili "AI & Business Automation specialists". A seguire, nel mese di settembre, a tutti gli studenti che avranno concluso con successo il percorso, verranno consegnati gli attestati in un evento in presenza che prevede anche i primi incontri conoscitivi con le numerose aziende partner che hanno interesse a contribuire al progetto.

E' importante sottolineare che nel corso del esercizio 2026 la Fondazione prevede anche di candidare il programma **ReadyForIT** ad alcuni bandi pubblici e pubblico-privati (es.: ZeroNeet, promosso da Regione Lombardia, Fondazione Cariplo e Intesa Sanpaolo, per contrastare il fenomeno dei giovani NEET in Lombardia; ONLIFE+ promosso dal Fondo per la Repubblica Digitale (scale-up di ONLIFE), avente l'obiettivo di finanziare progetti di formazione innovativi volti ad accrescere le competenze digitali dei NEET (18-34 anni) in Italia, per garantire loro opportunità di inserimento nel mondo del lavoro.

Infine, nel corso dell'esercizio 2026, con il supporto di figure professionali Accenture dedicate (attraverso prestazioni pro-bono), la Fondazione sarà impegnata nel rilascio della prima versione di **Onboardy**, una solu-

zione digitale progettata e implementata al fine di facilitare e favorire l'inserimento di persone con disabilità nelle aziende. Si tratta di uno strumento digitale pensato per le aziende, frutto di studi, ricerche, interviste sviluppate a partire dal 2022 insieme SDA Bocconi, che utilizza tecnologie AI e accompagna le aziende su percorsi personalizzati per sviluppare o migliorare la loro consapevolezza e 'readiness' complessiva rispetto all'integrazione di persone con disabilità (es.: normativa, incentivi, cultura aziendale e formazione mirata).

Contribuire alla crescita e alla prosperità dell'impresa sociale

Nel 2026 il programma **Welfare che impresa!** giunge alla sua decima edizione. La Fondazione e gli altri promotori (Intesa Sanpaolo, Fondazione Conad ETS, Fondazione Snam ETS) intendono farne un'occasione speciale di comunicazione, per confermare come il programma si sia trasformato e arricchito nel tempo, al fine di rispondere in modo sempre più coerente e contemporaneo ai bisogni degli imprenditori sociali e alle leve necessarie per far crescere in modo sostenibile i loro progetti. In radar anche l'ingresso tra i Promotori di due ulteriori Fondazioni per l'ed. 2026: Casa Ronald McDonald ETS e Fondazione Unhate, portando così a 120.000 euro il plafond dei grant che verranno erogati, oltre ai 200.000 euro finanziamento a tasso agevolato di Intesa Sanpaolo.

Aprile 2026 prevede anche il completamento di **CARE-TECHers**, programma avviato ad aprile 2025, selezionato e finanziato dal Fon-



do per la Repubblica Digitale, in cui **Fondazione Italiana Accenture** è impegnata come Capofila con la responsabilità di erogare formazione digitale a 4 importanti organizzazioni del Terzo Settore (Dynamo Camp, Casa Ronald McDonalds, Progetto Itaca, Croce Rossa Milano).

Nel solco dell'esperienza positiva su Care-TECHers, nel novembre 2025 la Fondazione parteciperà anche alla Call for Proposals denominata **SheLeads**, sempre promossa dal Fondo per la Repubblica Digitale, che ha l'obiettivo di formare donne imprenditrici, o aspiranti tali, su tematiche legate all'imprenditoria digitale.

Infine, relativamente al programma **Personae**, in collaborazione con Cassa Depositi e Prestiti Venture Capital, il 2026 vedrà la realizzazione di importanti azioni di investimento 'follow-on' sui migliori progetti selezionati e incubati nel periodo 2022-2025.

Favorire la diffusione di cultura digitale nel Terzo Settore

Nel corso del 2025, idea360 è stata arricchita con numerose nuove funzionalità, che nel corso del 2026 permetteranno alla Fondazione di accogliere nuove realtà profit e non-profit per ospitare programmi dedicati al Sociale nell'ambito della loro azione filantropica o alla 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.

Nel solco di questo processo di potenziamento della piattaforma, il 2026 prevede anche importanti rilasci: nuove funzionalità scalabili e flessibili che permettono di gestire in modo strutturato e trasparente gli stati di avanzamento di proposte e candidature raccolte tramite form su bandi/call/

etc., consentendo un significativo miglioramento dei processi di monitoraggio, rendicontazione, gestione documentale.



Capitolo 6

Nota metodologica

Nota metodologica

Il **Bilancio di Impatto 2025** si pone l'obiettivo di valutare l'efficacia delle azioni della Fondazione nel rispondere alle sfide contemporanee (cfr. pag.24) approfondendo, al tempo, il valore delle **modalità strategiche e attuative** con cui la Fondazione opera, non solo in termini di risultati conseguiti, ma anche rispetto alla capacità di attivare processi trasformativi duraturi.

In continuità con il **Bilancio d'Impatto 2024**, il documento è stato realizzato con la supervisione scientifica di **AICCON**, centro studi promosso dall'**Università di Bologna**, che supporta e accompagna le 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.

Il modello di azione adottato dalla Fondazione, basato sul concetto di **leve trasformative** attivate per il perseguimento della sua missione, riflette il cuore dell'agire della Fondazione: la capacità di generare e alimentare una **dimensione ecosistemica**, intesa come spazio relazionale e collaborativo in cui soggetti diversi concorrono, in modo interdipendente, al raggiungimento di obiettivi trasformativi comuni. In questa prospettiva, **la cura dell'ecosistema relazionale rappresenta una precondizione per la generazione di impatto**: investire nella qualità e nell'intensità delle relazioni significa infatti creare le condizioni affinché il valore prodotto sia duraturo e sistemico. In altre parole, occuparsi delle relazioni equivale, in questa logica, a occuparsi dell'impatto. Coerentemente con tale impostazione, anche nell'edizione 2025 è stata approfondita l'evoluzione dell'ecosistema relazionale della Fondazione attraverso la **Social Network Analysis**⁹ (cfr. pag.33).

⁹Crossley, 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>

Le evidenze emerse sono state integrate con i dati sistematizzati nel modello di azione della Fondazione e arricchite attraverso un **questionario rivolto agli stakeholder**, finalizzato a raccogliere la loro prospettiva sull'operato della Fondazione, con particolare riferimento alla capacità di attivare e stimolare l'ecosistema, nonché alle modalità pionieristiche e innovative adottate. Il questionario ha ricevuto un tasso di risposta del 55,8%, contribuendo a restituire una lettura articolata e multilivello dell'azione della Fondazione.

Nel complesso, questa impostazione metodologica mira a fare emergere la capacità della Fondazione di operare come **attore abilitante**, mettendo a sistema risorse, competenze e relazioni e superando una concezione meramente erogativa dell'azione filantropica. In questa prospettiva, il cambiamento non è generato dalla Fondazione in modo isolato, ma prende forma attraverso le connessioni e le collaborazioni che essa contribuisce a strutturare, rafforzando l'impatto sui territori e orientando in modo sempre più consapevole le future scelte strategiche.