



# BILANCIO SOCIALE 2025

---

Fondazione per la Sussidiarietà ETS – Bilancio sociale 2025  
Versione approvata dal CdA del 20/5/2026

Milano, Maggio 2026

## Indice

### INTRODUZIONE

1. Un anno importante
2. Nota metodologica

### A. IDENTITÀ

1. Dati sociali
2. Scopo
3. Mission
4. Vision
5. Sussidiarietà
6. Attività
7. Traguardi
8. Storia

### B. STRUTTURA E RELAZIONI

1. Mappa degli stakeholder
2. Stakeholder interni: organi statutari, vigilanza e personale
  - 2.1 Organi statutari
  - 2.2 Organo di vigilanza
  - 2.3 Personale
  - 2.4 Organigramma
3. Stakeholder esterni: la grande rete con cui abbiamo lavorato
4. Adesione a enti di secondo livello
5. Partecipazione come soci a enti terzi
6. Collegamenti con enti del Terzo settore
7. Codice etico e Modello organizzativo D.lgs. 231/2001
8. Compensi alle figure apicali
9. Contenziosi
10. Rimborsi spese ai volontari
11. Formazione

### C. ATTIVITÀ, OBIETTIVI E IMPATTO 2025

1. Alcuni numeri
2. Il Premio Sussidiarietà
3. Studi e Ricerche
  - 3.1 Il Rapporto sulla sussidiarietà
  - 3.2 I corpi intermedi per la sussidiarietà
  - 3.3 La bilateralità dei lavoratori somministrati: i soggetti e i servizi delle prestazioni di welfare
  - 3.4 Gap Analysis sull'offerta territoriale di servizi sanitari di base
  - 3.5 Indagine sulle eccedenze e sullo spreco alimentare in Italia 2022-2025
  - 3.6 Efficacia ed elementi di valore dell'attività del centro di aiuto allo studio Portofranco ODV
  - 3.7 Valutazione d'impatto di Alpha center, Afragola 2022 – 2027
  - 3.8 Valutazione d'impatto "All in", Interventi di protezione e inclusione sociale
  - 3.9 Management responsabile e creativo: tensioni e azioni innovative
  - 3.10 Ricerche fino al 2024

3.11 Saggi fino al 2024

**4. Formazione**

4.1 Scuola di formazione politica "Conoscere per decidere"

4.2 Governance e strategie dell'Amministrazione condivisa

4.3 Diversity, Equity & Inclusion - Brand e comunicazione istituzionale, gestione clienti e comunicazione

**5. Divulgazione**

5.1 Un dialogo continuo

5.2 Nuova Atlantide

5.3 Convegni e Seminari

5.4 Attività mediatica

5.5 Newsletter

5.6 Sito web

5.7 Social media

5.8 Biblioteca Università Cattolica

**6. Elaborazione di policy**

L'intergruppo parlamentare per la Sussidiarietà

**D. SITUAZIONE ECONOMICA FINANZIARIA E MONITORAGGIO ORGANO DI CONTROLLO**

**1. Bilancio di esercizio 2025**

**2. Indicatori**

**3. Relazione dell'Organo di Controllo**

**E. SOSTENIBILITÀ**

**CONCLUSIONI**

# INTRODUZIONE

## 1. Un anno importante

**Di Giorgio Vittadini**

Il 2025 ha rappresentato per la Fondazione un anno di particolare rilievo, caratterizzato dal rafforzamento della propria identità, da un importante riconoscimento istituzionale e da una crescente presenza nel dibattito culturale e scientifico nazionale.

Tra i passaggi più significativi si colloca l'istituzione del Premio Sussidiarietà, conferito al Presidente della Repubblica Sergio Mattarella. Un riconoscimento che va oltre il valore simbolico: esso testimonia la crescente autorevolezza della Fondazione nel panorama nazionale sui temi della democrazia e della partecipazione, nonché la sua capacità di valorizzare esperienze e figure che incarnano i principi della sussidiarietà e del bene comune.

Il 2025 ha, inoltre, segnato un ampliamento della platea interessata ai temi promossi dalla Fondazione. In un contesto attraversato da profonde trasformazioni, dalle tensioni geopolitiche alla crisi dei modelli di sviluppo liberista, fino all'accelerazione tecnologica spesso priva di un chiaro orientamento umano, emerge con forza il bisogno di strumenti interpretativi capaci di orientare persone, istituzioni e corpi intermedi. In questo scenario, la Fondazione ha consolidato il proprio ruolo come spazio aperto di elaborazione culturale, offrendo chiavi di lettura che pongono al centro la persona, le relazioni sociali e il legame tra sviluppo ed equità.

Si è, inoltre, rafforzata la rete di partner istituzionali e scientifici, oggi uno degli asset più qualificanti dell'attività della Fondazione. Le collaborazioni con Istat, IFEL, CNEL e INPS hanno contribuito ad arricchire il lavoro di ricerca e analisi, consentendo di fondare le riflessioni su basi empiriche solide e condivise. Il dialogo tra ambiti diversi, accademico, istituzionale e sociale, rappresenta, infatti, uno degli elementi distintivi dell'approccio della Fondazione.

Parallelamente, il 2025 ha visto un importante consolidamento dell'organizzazione interna, che ha reso più strutturato e continuativo il lavoro di ricerca, elaborazione e divulgazione. Nel corso dell'anno sono stati rafforzati il coordinamento tra il Comitato scientifico, i gruppi di lavoro e le attività editoriali, definendo modalità di programmazione più stabili e condivise. La creazione di momenti periodici di confronto, la maggiore integrazione tra le competenze presenti nella Fondazione e una più chiara distribuzione delle responsabilità hanno permesso di affrontare con maggiore efficacia la complessità dei temi trattati.

Questo rafforzamento organizzativo non rappresenta soltanto un miglioramento gestionale, ma una condizione essenziale per sostenere nel tempo un lavoro culturale capace di incidere concretamente nel dibattito pubblico.

Nel loro insieme, questi sviluppi delineano una traiettoria chiara: la Fondazione per la Sussidiarietà intende consolidarsi sempre più come un soggetto capace di coniugare rigore scientifico, rilevanza pubblica e capacità di costruire relazioni, contribuendo così a orientare il confronto sui grandi cambiamenti del nostro tempo.

## 2. Nota metodologica

Il **Bilancio Sociale** è un documento pubblico di rendicontazione sociale e finanziaria, previsto dall'art. 14 del Dlgs 117/2017 (Codice del Terzo settore) che risponde all'esigenza di trasparenza

e adeguata informativa nei confronti degli stakeholder interni ed esterni, da parte degli enti non profit con entrate annuali superiori a un milione di euro.

Fondazione per la Sussidiarietà interpreta questa indicazione normativa come un'occasione per **affinare la consapevolezza sugli effetti delle azioni generate**. Il Bilancio diventa, così, strumento di riflessione interna, che permette di riappropriarsi della qualità e dello spessore delle attività culturali promosse e subito dopo di comunicazione strategica, riconsegnandone il valore alla comunità.

La metodologia applicata per la redazione di questo Bilancio parte da un'importante riflessione su come organizzare e migliorare i dati a disposizione, condividendo logiche e criteri delle attività in un tavolo di lavoro di progettazione partecipata.

Per fare questo passaggio ci siamo dotati di un sistema informativo rispondente e funzionale alle necessità di diffondere la cultura del dato non solo in ambito amministrativo ma anche là dove l'informazione potrà permetterci di programmare interventi di miglioramento continuo, anche su visione pluriennale.

Alcune altre note di metodo:

- ✓ dove possibile il Bilancio fornisce dati relativi ad annualità precedenti il 2025, al fine di rappresentare una dinamica di informazioni in evoluzione;
- ✓ le attività sono classificate in categorie (ricerca e studio, formazione, promozione culturale e orientamento delle policy, pubblicazioni) che consentono al lettore di addentrarsi con ordine nell'intenso mondo di Fondazione per la Sussidiarietà;
- ✓ il bilancio di esercizio 2025 comprende gli schemi di bilancio (stato patrimoniale, rendiconto gestionale e relazione di missione) approvati dal Consiglio di Amministrazione in data 20 maggio 2026 e integrati dal presente documento oltre che dalla relazione dell'Organo di controllo.

### Novità del Bilancio sociale 2025

Il presente Bilancio sociale si distingue rispetto all'edizione 2024 per una maggiore attenzione alla qualità e alla strutturazione delle informazioni: la rendicontazione viene infatti assunta non solo come adempimento di trasparenza, ma come occasione per consolidare un metodo di lavoro orientato alla "cultura del dato", anche grazie all'adozione di un sistema informativo a supporto della raccolta e dell'organizzazione dei contenuti. Il documento propone un'impostazione di lettura per aree, ne rafforza l'impostazione, esplicitando la classificazione delle attività in categorie, valorizzando adeguatamente la descrizione dei progetti. L'esposizione di un maggior numero di dati e informazioni, dove possibile comparate con quelle degli anni precedenti, è frutto di un progressivo lavoro interno, finalizzato a consentire alla Fondazione di rispondere alle sfide culturali di un contesto generale in grande trasformazione.

## A. IDENTITÀ

### 1. Dati sociali

|                                |                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Denominazione dell'ente</b> | Fondazione per la Sussidiarietà ETS |
|--------------------------------|-------------------------------------|

|                                         |                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indirizzo sede legale</b>            | Via Gavirate, 15 - MILANO                                                                                                                                                                                  |
| <b>Codice Fiscale</b>                   | 03558260968                                                                                                                                                                                                |
| <b>Partita IVA</b>                      | 03558260968                                                                                                                                                                                                |
| <b>Iscrizione Runts</b>                 | Fasc. n 8.5/2024/358 repertorio 138974 del 3/7/2024                                                                                                                                                        |
| <b>Sezione Runts</b>                    | Sezione G-Altri Enti del Terzo Settore                                                                                                                                                                     |
| <b>Forma giuridica</b>                  | Fondazione                                                                                                                                                                                                 |
| <b>N. REA</b>                           | MI-1996758                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Aree territoriali di operatività</b> | ITALIA                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Altro</b>                            | La Fondazione è iscritta allo schedario dell'Anagrafe Nazionale delle Ricerche del Ministero dell'Università e della ricerca, art. 64, comma 1, DPR 11 luglio 1980 n. 382 (codice iscrizione 000054_ART3). |

## 2. Scopo

La Fondazione non ha scopo di lucro e persegue esclusivamente finalità scientifiche, culturali, civiche e di utilità sociale.

## 3. Mission

La Fondazione è un **laboratorio di idee e progetti e un punto di riferimento per la creazione e la diffusione della cultura della sussidiarietà**. La sua missione è sostenere la partecipazione attiva dei cittadini e delle comunità e offrire alle istituzioni contenuti e proposte di policy per la costruzione del bene comune.

La Fondazione promuove la cultura della sussidiarietà quale motore di iniziative sociali, economiche e istituzionali capaci di affrontare le sfide della contemporaneità.

## 4. Vision

La Fondazione intende contribuire alla **salvaguardia della democrazia e alla promozione di uno sviluppo sostenibile** attraverso la diffusione della cultura della sussidiarietà, motore di una comunità più consapevole, inclusiva e solidale.

In questo quadro, la sussidiarietà è intesa:

- come strumento di re-intermediazione e di costruzione di luoghi di partecipazione, confronto e apprendimento, in risposta alla crisi dei sistemi democratici;
- come valorizzazione della centralità della persona, delle formazioni sociali e del ruolo della regia pubblica quale garanzia di uguaglianza e coesione sociale, in riferimento alla crisi portata dal neoliberismo e dalla globalizzazione non governata.

## 5. Sussidiarietà

La sussidiarietà, valore guida della Fondazione, è un **principio costituzionale** che regola i rapporti tra istituzioni, formazioni sociali e cittadini.

Disciplina la **distribuzione delle competenze secondo il criterio del bene comune** e della leale collaborazione richiesta dalle specifiche funzioni. Attribuisce priorità al soggetto più vicino ai

bisogni dei cittadini, prevedendo tuttavia l'intervento di altri livelli o soggetti quando quello più prossimo non sia in grado di operare efficacemente.

Decentrare il potere dallo Stato agli enti locali o alla società civile non è quindi sussidiarietà se non realizza il bene comune della società e dei diritti garantiti dalla Costituzione.

La logica nella distribuzione delle funzioni, quindi, è quella della miglior soluzione possibile per affermare il bene di tutti, non solo quello di una parte.

La sussidiarietà abilita a una **relazione** in cui ogni livello è chiamato a svolgere responsabilmente il suo ruolo: lo **Stato** a programmare, valutare e finanziare per sostenere la società nel dare risposte, e a intervenire laddove non emergano; la **società** ad auto-organizzarsi, grazie al ricostituirsi di luoghi di partecipazione, confronto, apprendimento; i **cittadini** a concepirsi come "comunitari" e non solo come consumatori.

## 6. Attività

La Fondazione opera su tutto il territorio nazionale, avvalendosi anche di collaborazioni internazionali. Realizza attività di:

- ✓ studio e ricerca
- ✓ formazione
- ✓ divulgazione
- ✓ proposta di policy

I principali temi di studio sono: sussidiarietà, sviluppo sostenibile, lavoro, servizi di welfare, non profit, corpi intermedi, capitale umano e character skills, istituzioni e pubblica amministrazione.

### Attività di interesse generale

La Fondazione svolge le attività di interesse generale di cui all'art. 5 comma 1 del Dlgs. 117/2017.

In particolare:

- realizza attività di ricerca scientifica e approfondimento culturale e relative iniziative di comunicazione;
- sostiene, promuove e organizza direttamente o indirettamente iniziative nel campo della editoria e della comunicazione, riguardanti eventi, fatti, espressioni culturali e sociali attinenti allo scopo e l'attività della Fondazione (facendo ricorso ai mezzi di comunicazione ritenuti più opportuni, ivi compresi stampa, radiotelevisione, sistemi multimediali e virtuali a livello locale, nazionale o internazionale).

Al fine di perseguire i suoi scopi, la Fondazione riceve contributi e sovvenzioni da enti pubblici, territoriali e non, e da privati, partecipa ad organismi ed enti nazionali ed internazionali di ogni genere.

### Attività secondarie e strumentali

La Fondazione riceve sponsorizzazioni da diversi sostenitori. Tali attività sono strumentali rispetto alle attività di interesse generale e consentono alla Fondazione la realizzazione di eventi culturali ed iniziative editoriali.

Ai fini della verifica del rispetto dei parametri di cui all'art. 3 del DM 107/2021, si rileva che le entrate da attività diverse non superano il 30% delle entrate complessive della Fondazione.

## 7. Traguardi

Il lavoro culturale della Fondazione e del suo presidente, Giorgio Vittadini, ha generato un significativo impatto nel dibattito pubblico e nelle politiche del Paese:

- introduzione dei concetti di sussidiarietà e di sussidiarietà fiscale nella Costituzione;
- approvazione del 5x1000 dell'imposta sul reddito, destinabile dal cittadino a enti che svolgono attività socialmente rilevanti;
- promozione del ruolo sociale ed economico delle realtà non profit e creazione di iniziative formative;
- campagna di sensibilizzazione a favore dell'autonomia delle fondazioni bancarie quali soggetti di pubblica utilità, che ha contribuito alle sentenze n. 300 e 301/2003 della Corte costituzionale;
- analisi e proposte per la tutela dell'universalità del welfare e della qualità dei suoi servizi;
- riflessioni e approfondimenti sul tema del lavoro, della sua dignità e dell'obiettivo della piena occupazione;
- studi pionieristici sulle character skills in ambito scolastico e lavorativo;
- riferimento culturale per manager e imprenditori di imprese profit e promozione di reti d'impresa;
- valutazione dell'impatto dei progetti di cooperazione internazionale;
- analisi e proposte per l'efficientamento dei servizi di pubblica utilità.

## 8. Storia

---

### 2002

La Fondazione viene costituita il 29 aprile 2002 per iniziativa di Giorgio Vittadini, professore di Statistica dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, che intercetta il **bisogno di sussidiarietà come motore di sviluppo e di democrazia**, in un momento segnato dal dominio della legge del mercato e del consumismo, dalla perdita di autorevolezza della politica e delle istituzioni, dal cambiamento rapido e radicale del vivere civile, con indebolimento dei legami sociali, discredito dei corpi intermedi, disintermediazione.

Viene pubblicato **“Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society”**, a cura di Giorgio Vittadini, edizioni Etas.

---

### 2003

La Fondazione promuove una campagna di sensibilizzazione per **l'autonomia delle fondazioni bancarie** come soggetti di pubblica utilità che ha portato alle Sentenze n. 300 e 301/2003 della Corte costituzionale.

Nasce la **Scuola di Sussidiarietà**, rivolta a chi riveste ruoli di responsabilità nei servizi di pubblica utilità alla persona. La Scuola viene avviata in Lombardia, Piemonte e Lazio, per poi estendersi, negli anni successivi, a tutto il territorio nazionale.

La Fondazione diventa partner scientifico dell'**Intergruppo Parlamentare per la Sussidiarietà** che si costituisce in quell'anno per iniziativa di alcuni parlamentari provenienti dai vari schieramenti politici.

---

### 2004

Viene creata la **collana di saggi “Punto di fuga”**, editata da Guerini e Associati, nella quale vengono pubblicati: **“Capitale umano. La ricchezza dell'Europa”**, a cura di Giorgio Vittadini e **“Banche e finanza. La transizione incompiuta”**, di Graziano Tarantini.

In collaborazione con la Compagnia delle Opere, vengono inaugurate la **Scuola d'Impresa per la piccola e media impresa**, in risposta alle richieste di imprenditori, quadri e dirigenti, interessati allo sviluppo delle PMI e del loro capitale umano e la **Scuola per il non profit**, rivolta a professionisti e volontari del Terzo Settore.

---

## 2005

Anche grazie al lavoro culturale di Fondazione, viene approvata la misura del 5x1000 con cui il cittadino destina una parte delle sue imposte a enti che svolgono attività socialmente rilevanti.

In collaborazione con **Venice International University**, nell'isola di San Servolo a Venezia, la Fondazione costituisce l'ICeSD (International Center for Subsidiarity and Development), che nello stesso anno ospita la prima **Scuola Internazionale di Sussidiarietà**, realizzata in collaborazione con la **London School of Economics and Political Science**.

Con un numero dedicato alla competitività del sistema italiano, nasce il trimestrale **"Atlantide. Un mondo che fa parlare altri mondi"** che propone approfondimenti su temi culturali, socio-economici e politici.

Vengono dati alle stampe tre saggi: **"A qualunque costo? Lavoro e pensioni tra incertezza e sicurezza"** a cura di Mario Mezzananza e Paola Olivelli e **"Sussidiarietà fiscale. La frontiera della democrazia"**, a cura di Luca Antonini, entrambi con Guerini e Associati; **"Un 'io' per lo sviluppo"**, di Giorgio Vittadini e autori vari, edizioni BUR saggi. Giorgio Vittadini, in quanto Presidente della Fondazione, riceve il premio del Ministero degli Affari Esteri per l'attività di promozione della cultura italiana all'estero.

## 2006

Si organizza la **Euro-Mediterranean School**, finalizzata alla formazione di giovani manager e neolaureati provenienti dai Paesi del bacino del Mediterraneo. La Scuola è realizzata insieme ad ALTIS-Università Cattolica, ICeSD e alle Camere di Commercio di Milano, Napoli e Venezia.

A Napoli nasce il **Master in Governance Pubblica** per dirigenti e funzionari della pubblica amministrazione, realizzato in collaborazione con la Camera di Commercio di Napoli, le Regioni Campania, Lombardia, Sicilia e Calabria, la Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione Locale e alcuni dipartimenti dell'Università degli Studi di Napoli Federico II.

Si avviano una serie di **ricerche OVC (Our Valuable Children)**, volte a valutare l'impatto di alcuni progetti di cura ed educazione per bambini orfani in Uganda, Kenya e Rwanda, realizzati dall'AVSI (Associazione Volontari per il Servizio Internazionale).

Si organizzano i **Percorsi di Sussidiarietà per studenti universitari**, momenti di dialogo tra studenti, docenti ed esperti sui temi della realtà sociale, politica ed economica, nazionale e internazionale.

Esce il volume **"Eppur si muove. Innovazione e piccola impresa"**, di Raffaello Vignali, pubblicato da Guerini e Associati.

Ospitato da **Il Riformista** come inserto mensile, nasce **Il Sussidiario**, spazio di informazione e approfondimento sui temi socioeconomici.

La Fondazione apre **un ufficio a Washington**, D.C., negli Stati Uniti.

---

## 2007

Viene pubblicato il **primo Rapporto sulla sussidiarietà**, dedicato al tema dell'educazione. Negli anni il Rapporto si affermerà come il principale strumento per diffondere la conoscenza, l'applicazione e l'impatto del principio di sussidiarietà nei principali settori della vita pubblica italiana.

Vengono dati alle stampe due saggi: **“Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà”**, a cura di Giorgio Vittadini e **“Nelle mani dell'artigiano. Una realtà si racconta”**, a cura di Antonio Intiglietta, edizioni Guerini e Associati.

In collaborazione con la London School of Economics and Political Science, viene proposta a Venezia la seconda **Scuola Internazionale di Sussidiarietà** sul tema: “I servizi di pubblica utilità tra liberalizzazione e intervento pubblico”.

Nascono **tre nuove iniziative formative**. Due in collaborazione con Altis-Università Cattolica di Milano: il Master universitario per manager di piccole e medie imprese e il Corso di Alta formazione per manager di organizzazioni non profit. La terza, il Master di secondo livello in Management e leadership delle istituzioni educative, realizzato insieme all'Università Alma Mater di Bologna, all'Università Cattolica di Milano, all'Università di Napoli Federico II, all'Università di Padova e all'Università di Udine.

La Fondazione viene inserita nel Rapporto **“Nostra Eccellenza”**, curato dall'Eurispes, una ricerca in cui sono rappresentati cento casi istituzionali e imprenditoriali nazionali di successo.

Si apre la **sede di Napoli**.

---

## 2008

Il **Rapporto sulla Sussidiarietà** viene dedicato alle **riforme istituzionali** e viene presentato nei primi mesi dell'anno in circa 40 città su tutto il territorio nazionale.

**“La new governance e le sue implicazioni per le organizzazioni non profit”** è il titolo del seminario organizzato insieme ad Altis-Università Cattolica e ad Argis (Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale) a cui prende parte Lester Salamon,

Direttore del Center for Civil Society Studies alla Johns Hopkins University di Baltimore (USA) e autorità mondiale nel campo del non profit.

Vengono pubblicati tre saggi con l'edizione Guerini e Associati. I primi due sono: “All’origine della diversità. Le sfide del multiculturalismo”, a cura di Javier Prades; e “Lo sviluppo ha un volto”, a cura di Roberto Fontolan, sul tema della cooperazione internazionale, letta a partire da alcuni casi di studio. Il terzo, “Perché nessuno si perda. La Piazza dei Mestieri: un modello per contrastare la dispersione scolastica” a cura di Elena Ragazzi, viene inserito in una nuova collana “Persona, Formazione, Lavoro”.

La Fondazione entra a far parte dei soci fondatori della neonata **Fondazione Meeting per l’amicizia fra i popoli**.

---

## 2009

L’annuale Rapporto ha il titolo: “Sussidiarietà e... piccole e medie imprese”. Viene realizzata la **Prima Indagine sulla povertà alimentare in Italia**, curata da Luigi Campiglio e Giancarlo Rovati, in collaborazione con l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e con l’Università degli Studi di Milano Bicocca.

Fondazione partecipa all’organizzazione dell’Annual International Philanthropy Fellows Conference della **Johns Hopkins University** dal titolo “Beyond the Welfare State towards the Subsidiarity” a cui partecipano 50 studiosi di 27 Paesi. Partner dell’iniziativa sono il CRISP (Centro di ricerca interuniversitario per i servizi di pubblica utilità dell’Università Bicocca) e l’IReR (Istituto regionale di ricerca della Lombardia).

I saggi pubblicati sono tre. Due con Guerini e Associati, “**La sussidiarietà in Lombardia. I soggetti, le esperienze, le policy**” (e la versione in inglese), a cura di Alberto Brugnoli e Giorgio Vittadini e “**Una strada per il successo formativo**” a cura di Alberto Bramanti e Dario Oddifreddi. Il terzo, “**Conoscenza e significato. Per una didattica responsabile**”, a cura di Eddo Rigotti, esce per Mondadori Università.

Nasce la **Scuola d’impresa sociale**, dedicata alla formazione di ruoli di responsabilità nelle organizzazioni non profit, in collaborazione con Compagnia delle Opere sociali. Viene aperta **una sede della Fondazione a Madrid**.

---

## 2010

Il Rapporto sulla sussidiarietà è dedicato alla **pubblica amministrazione locale**. Durante un’intera giornata dedicata alla sussidiarietà, viene presentata la ricerca “**Il lavoro e i suoi redditi: persone, famiglie e sussidiarietà in azione a Milano**” realizzata in collaborazione con il CRISP dell’Università Bicocca, e viene consegnato un premio per l’applicazione del principio guida della Fondazione.

---

Le altre due ricerche pubblicate: “**Alla radice dello sviluppo: l’importanza del fattore umano**” di Gabriella Berloff, Giuseppe Folloni, Ilaria Schnyder Von Wartensee e “**Al servizio della persona e della città**” di Paola Garrone e Paolo Nardi (Guerini e Associati). Si svolgono oltre **15 edizioni della Scuola di Sussidiarietà** in diverse provincie e città italiane, tra cui: Roma, Piacenza, Novara, Brescia, Foggia, Frosinone.

Nella collana di saggi escono: “**Il liceo del lavoro: la Scuola Oliver Twist**” a cura di Alberto Savorana e “**L’avventura delle Learning week**” di Alberto Bramanti e Dario Oddifreddi.

Si apre la **sede di Roma**.

---

## 2011

“**Sussidiarietà e... istruzione e formazione professionale**” è il titolo dell’annuale Rapporto di ricerca.

In occasione dei 150 anni della Repubblica, viene organizzata al Meeting di Rimini la mostra “**150 anni di sussidiarietà**” che viene poi ospitata in una quarantina di città italiane. Vengono realizzate tre ricerche: “**AVSI OVC Project**” di Carlo Lauro e Giancarlo Rovati, “**L’immigrato, una risorsa a Milano**” di Giancarlo Blangiardo e “**Il lavoro e i suoi redditi**” di Dario Cavenago e Mario Mezzanzanica.

“**Esperienza elementare e diritto**”, è il saggio pubblicato a cura di Marta Cartabia, Andrea Simoncini e Lorenza Violini, per Guerini e Associati.

Il lavoro in team fra insegnanti delle scuole secondarie superiori di differenti discipline viene promosso con l’**Accademia di formazione interdisciplinare in Matematica, Scrittura, Storia, e Dante**, realizzata in collaborazione con l’Associazione Culturale Il Rischio Educativo.

---

## 2012

Viene pubblicato il **Rapporto “Sussidiarietà e... città abitabile”**.

Le altre ricerche: “**Il mercato del lavoro negli anni della crisi**” di Mario Mezzanzanica; “**Dar da mangiare agli affamati**” di Paola Garrone, Marco Melancini e Alessandro Perego; “**La città che sa cambiare. Indagine su economia e società a Milano**” di Luigi Vergallo.

“**Alla radice dello sviluppo. L’importanza del fattore umano**”, di Gabriella Berloff, Giuseppe Folloni, Ilaria Schnyder Von Wartensee, viene pubblicato in spagnolo e in inglese.

I saggi pubblicati sono tre. Il primo, a cura di Giorgio Vittadini e per Guerini e Associati, è “[L'università possibile. Note a margine della riforma](#)”; gli altri due escono con BUR Saggi e sono: “[La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno](#)” a cura di Lorenza Violini e Giorgio Vittadini; “[Il cuore di Milano. Identità e storia di una capitale morale](#)”, a cura di Danilo Zardin.

Per ciò che riguarda la formazione, con il titolo “Oltre lo statalismo, oltre la finanziarizzazione?” e in collaborazione con Fondazione Ceur, nasce la [Summer School “Conversazioni”](#), luogo in cui approfondire i temi alla base delle dinamiche del nostro tempo; vengono organizzate le [Giornate di Formazione per l'Intergruppo parlamentare per la Sussidiarietà](#), dal titolo “Giovani, educazione, crescita”; rivolto a laureandi, laureati, dottorandi e ricercatori viene proposto il ciclo di [seminari “Storia, Diritto, Economia e Filosofia: spunti per una nuova prospettiva”](#).

In collaborazione con la Tony Blair Faith Foundation viene promossa una serie di seminari sul tema “[Fede e Globalizzazione, la sfida dell'educazione](#)”. “[L'imprevedibile istante. Giovani per la crescita](#)” è la mostra realizzata al Meeting di Rimini a cura di studenti universitari, con lo scopo di analizzare e ipotizzare i fattori di uscita dalla crisi economica.

---

## 2013

Viene pubblicato il [Rapporto “Sussidiarietà e... neolaureati e lavoro”](#).

Nasce “Focus in media”, l'Osservatorio sulla comunicazione della Fondazione, realizzato insieme a centri di ricerca nazionali e internazionali. I primi due volumi: “[Televisione e infanzia. Rapporto sull'offerta televisiva per i bambini in Italia](#)” di Pier Marco Aroldi e Nicoletta Vittadini; “[Pluralismo, democrazia, media. I principali indicatori internazionali](#)” a cura di Emiliana De Blasio, Enrico Gandolfi, Elsa Pili, Donatella Selva, Michele Sorice, Noemi Trino.

“Dar da mangiare agli affamati. Le eccedenze alimentari come opportunità” di Paola Garrone, Marco Melancini e Alessandro Perego, viene [tradotto in inglese](#). Esce il saggio “[Alle radici della crisi: Le ragioni politiche, economiche e culturali di un processo ancora reversibile](#)”, a cura di Giulio Sapelli e Giorgio Vittadini, BUR Saggi. Il titolo della Summer School “Conversazioni” è “[Quale crescita per l'Europa](#)”.

Viene proposto il ciclo di seminari dal titolo “[L'economia come scienza sociale](#)”, in collaborazione con il Dipartimento di Studi storici dell'Università Statale di Milano sui temi dello sviluppo economico-sociale del mondo contemporaneo.

“Sinfonia dal nuovo mondo. Un’Europa unita, dall’Atlantico agli Urali” è la mostra per il Meeting di Rimini curata insieme a studenti universitari.

## 2014

Il Rapporto sulla sussidiarietà è dedicato alla qualità dei servizi sociali.

Vengono realizzate le seguenti ricerche: “Le imprese e il lavoro, Cambiamenti strutturali ed economici, le esigenze di professionalità”, di Mario Mezzanzanica e in collaborazione con Fondazione Obiettivo Lavoro; per l’Osservatorio “Focus in Media”, “Il servizio pubblico. Pluralismo, democrazia, media”, di Emiliana De Blasio e Michele Sorice.

Vengono pubblicati i saggi: “Imprenditore: risorsa o problema?” a cura di Giorgio Fiorentini, Giulio Sapelli e Giorgio Vittadini; “S.O.S. Educazione. Statale, paritaria: per una scuola migliore”, a cura di Giorgio Vittadini; “Quale futuro per l’Europa?” a cura di Giulio Sapelli e Giorgio Vittadini. Gli ultimi due per BUR Saggi; “Conoscenza e compimento di sé” a cura di Eddo Rigotti e Carlo Wolfgruber e “Quando brillano le idee” di Cecilia Bellucci, Antonio Botti e Francesca Fontanella; “Retrieving origins and the claim of multiculturalism” a cura di Antonio Lopez e Javier Prades, edito da Eerdmans Books for Young Readers.

La Summer School “Conversazioni” si dedica al tema: “Desiderio, Economia e Società. La sfida della sussidiarietà”.

## 2015

Il Rapporto sulla sussidiarietà viene dedicato alla spesa pubblica.

Vengono realizzate le seguenti ricerche: “La filiera agroalimentare. Il mercato del lavoro e le esigenze di professionalità” di Mario Mezzanzanica, in partnership con Fondazione Obiettivo Lavoro; “Istituti giuridici che regolano la sussidiarietà orizzontale” realizzata per la Fondazione IFEL; per l’Osservatorio “Focus in Media”: “Social TV. Produzione, esperienza e valore nell’era digitale” di Fausto Colombo, “Il sistema televisivo in Europa. Mercato, fonti di finanziamento, modelli, regole e strutture” di Marco Cucco e Giuseppe Richeri, “Televisione e infanzia. Le aspettative nei confronti dell’offerta televisiva per bambini” e “Televisione e infanzia. La parola ai protagonisti” di Pier Marco Aroldi e Nicoletta Vittadini.

Nasce un nuovo progetto di formazione dal titolo “Argomentare: per un rapporto ragionevole con la realtà” a cura di Eddo Rigotti e Carlo Wolfgruber, rivolto agli insegnanti e a coloro che sono interessati ad approfondire nuove prospettive della conoscenza nei diversi contesti.

La Summer School “Conversazioni” viene intitolata “Realismo, educazione, futuro. Cose urgenti per l’Italia”.

---

## 2016

Viene pubblicato il [Rapporto “Sussidiarietà e...politiche industriali”](#)

Per l'Osservatorio “Focus in Media” viene realizzata la ricerca [“L'integrazione delle notizie. Come le testate giornalistiche televisive italiane si preparano alla sfida digitale”](#) di Carlo Sorrentino.

Vengono pubblicati [“Far crescere la persona. La scuola di fronte al mondo che cambia”](#), a cura di Giorgio Vittadini e [“La riforma costituzionale del governo Renzi: spunti e approfondimenti”](#) di Luca Antonini e Lorenza Violini.

La Summer School “Conversazioni” è intitolata [“Libera natura umana. Il soggetto avrà ancora un ruolo nella vita economica e sociale?”](#)

In occasione dei settant'anni della Repubblica, viene promossa al Meeting di Rimini la mostra [“L'incontro con l'altro. Genio della Repubblica \(1946-2016\)”](#).

---

## 2017

Esce il [Rapporto “Sussidiarietà e... crisi demografica”](#).

L'Osservatorio “Focus in Media” pubblica [“You tube content creators. Volti, formati ed esperienze produttive nel nuovo ecosistema mediale”](#) di Romana Andò e Alberto Marinelli e [“Il calcio in fuorigioco? Indagine sulla disaffezione del pubblico italiano nei confronti del "sistema calcio",](#) a cura di Piermarco Aroldi, Ivo Stefano Germano e Guido Gili.

I saggi: [“Un mestiere per vivere. Il metodo di ASLAM”](#), a cura di Gianluigi Da Rold, e [“Argomentare per un rapporto ragionevole con la realtà”](#), di Paolo Nanni, Eddo Rigotti e Carlo Wolfsgruber, editi da Fondazione per la Sussidiarietà.

La Summer School “Conversazioni” si dedica a [“Nel tempo del lavoro che cambia. L'uomo, una risorsa”](#).

---

## 2018

Viene pubblicato il Rapporto [“Sussidiarietà e...giovani al Sud”](#).

La Summer School “Conversazioni” si dedica al tema [“Metropolis: dai social media all'Intelligenza Artificiale”](#).

Ciclo di tre incontri "Imprenditori, manager e lavoratori di fronte alla sfida dello sviluppo e della occupazione", in collaborazione con Retemanager.

---

## 2019

Viene pubblicato il Rapporto "Sussidiarietà e...PMI per lo sviluppo sostenibile".

Nasce la Scuola di formazione politica "Conoscere per decidere" in collaborazione con Società Umanitaria e con l'Associazione Italiadecide. Viene realizzata la Scuola "Educare insegnando. Pratiche argomentative per la scuola"; la Summer School "Conversazioni" prende il titolo "Ritorno al futuro. Note sulla sostenibilità".

Inizia una collaborazione con Fondazione Astrid e CNEL (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro) per lo studio dei corpi intermedi.

Vengono realizzati "I giorni del Sud", due giorni di incontro tra istituzioni, imprenditori e personalità del governo del Marocco, promosso in collaborazione con l'Unione Industriali Caserta e l'Unione Industriali Napoli.

Viene pubblicato da Scalpelli Editore "The Milan's heart. Identity and history of a european metropolis", a cura di Giorgio Chiosso, Anna Maria Poggi e Giorgio Vittadini.

---

## 2020

Viene pubblicato il Rapporto "Sussidiarietà e... finanza sostenibile".

Si è svolto un ciclo di quattro webinar dal titolo, "Lab4Growth. Idee e persone per il cambiamento" rivolto a manager, imprenditori, ricercatori e policy makers.

Viene avviata la ricerca triennale sulle non cognitive skills, a cura di L. Ribolzi, G. Vittadini, in collaborazione con Fondazione per la Scuola e Piazza dei Mestieri, accompagnata da una sperimentazione in alcuni istituti di istruzione secondaria; avviata anche la ricerca per la Fondazione IFEL sullo "Sviluppo di un set di indicatori per la misura della qualità dei servizi realizzati dai Comuni italiani"; per EBITEMP uno "Studio dei percorsi professionali per i lavoratori somministrati a tempo determinato e indeterminato".

---

## 2021

Viene pubblicato il Rapporto "Sussidiarietà e... lavoro sostenibile".

Altre ricerche: "Smart working & Sud" volta ad approfondire i cambiamenti in corso nel mondo del lavoro con la pandemia; per l'Associazione NEXT, "Analisi della domanda di

lavoro delle professioni low-level skill”, in collaborazione con il CRISP- Bicocca; “Anziani e disabili: un nuovo modello di assistenza” a cura di Alberto Brugnoli e Antonello Zangrandi.

Vengono pubblicati due saggi per Il Mulino, “Viaggio nelle character skills. Persone, relazioni, valori”, a cura di Giorgio Chiosso, Anna Maria Poggi, Giorgio Vittadini e “Una società di persone? Corpi intermedi nella democrazia di oggi e di domani” a cura di Franco Bassanini, Tiziano Treu, Giorgio Vittadini.

“Nuovi orizzonti di conoscenza” è il titolo della Summer School “Conversazioni”. La rivista “Atlantide” assume la nuova denominazione “Nuova Atlantide”.

---

## 2022

Il titolo del Rapporto annuale è “Sussidiarietà e... sviluppo sociale”.

Viene realizzata la ricerca “South working per lo sviluppo responsabile e sostenibile del Paese” a cura di Mario Mezzanzanica e Giorgio Vittadini.

Il partenariato scientifico dell'Intergruppo parlamentare per la Sussidiarietà porta alla promozione della legge dal titolo: “Introduzione dello sviluppo di competenze non cognitive nei percorsi delle istituzioni scolastiche e dei centri provinciali per l’istruzione degli adulti, nonché nei percorsi di istruzione e formazione professionale”.

“Non profit e società benefit. Protagonisti della sostenibilità” è il titolo della Summer School “Conversazioni”.

---

## 2023

Il Rapporto s’intitola “Sussidiarietà e... governo delle infrastrutture”.

Vengono realizzate le ricerche: “Università e imprese italiane per lo sviluppo dei talenti” a cura di Tommaso Agasisti, Jonathan Kemkhaji e Giancarlo Vecchi; “Un mercato del lavoro che cambia. Le professioni low-level skill”, a cura di Anna Giabelli, Paolo Grue, Mario Mezzanzanica, Renzo Sartori, Pier Antonio Varesi; “Indicatori di qualità per misurare la performance degli enti locali” di Tommaso Agasisti, Jonathan Kemkhaji e Giancarlo Vecchi.

## 2024

Il 29 aprile 2024 il Collegio dei Fondatori approva le modifiche statutarie necessarie per **trasformare la Fondazione in ETS** (Ente del Terzo settore), in seguito Fondazione **viene iscritta al RUNTS**, (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore).

Dal 2024 la Fondazione è stata beneficiaria di un significativo **riconoscimento e contributo** statale da parte del **Ministero dell'Economia e delle Finanze** per la realizzazione delle proprie attività e in particolare del Rapporto annuale sulla Sussidiarietà.

Viene pubblicato il **Rapporto “Sussidiarietà e...welfare territoriale”**

Vengono realizzata la ricerca **“I giovani insegnanti nella scuola italiana”** a cura di Lorna Beretta.

I saggi: **“Comunità intermedie, occasione per la politica”** a cura di Franco Bassanini, Tiziano Treu, Giorgio Vittadini, edito da Il Mulino, e **“Piano B. Uno spartito per rigenerare l'Italia”**, a cura di Giorgio Vittadini e autori vari, edito da Donzelli.

---

## B. STRUTTURA E RELAZIONI

### 1. Mappa degli stakeholder

Sono portatori d'interesse, o stakeholder, tutti i soggetti intesi come individui, gruppi, enti o società che hanno con la Fondazione relazioni significative o sono a vario titolo coinvolti nelle sue attività per le relazioni di scambio che intrattengono con essa o perché ne sono significativamente influenzati.

Con i portatori di interesse si persegue l'obiettivo di intercettare e comprendere i bisogni di conoscenza, approfondimento e ricerca, cooperando per individuare obiettivi e strategie sinergiche e per definire gli strumenti più idonei alla realizzazione di azioni ritenute prioritarie e coerenti con la visione e la missione della Fondazione.

Essi si distinguono in due grandi tipologie: "Stakeholder interni" e "Stakeholder esterni".

I membri degli organi statutari sono gli stakeholders interni.

### 2. Stakeholder interni: organi statutari e personale

Gli organi statutari attualmente in vigore sono:

- ✓ Collegio dei Fondatori
- ✓ Collegio dei Partecipanti
- ✓ Consiglio di Amministrazione
- ✓ Presidente
- ✓ il/i Vicepresidente/i
- ✓ Direttore Generale
- ✓ Organo di controllo
- ✓ Comitato Scientifico

| Stakeholders interni                        | Tipo di relazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organi statutari</b>                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Fondatori                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipano alle decisioni nominando i componenti del Consiglio di Amministrazione</li> <li>• approvano il Bilancio annuale e il Bilancio sociale</li> <li>• supportano finanziariamente la Fondazione</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| Membri del Collegio dei Partecipanti        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• contribuiscono alla vita della Fondazione, formulando proposte e pareri</li> <li>• possono essere coinvolti in attività/progetti ed iniziative della Fondazione</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Consiglieri                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• partecipano attivamente alla vita della Fondazione, definendo strategie e priorità, prendendo decisioni, supervisionando l'attività complessiva</li> <li>• partecipano a iniziative/progetti/eventi che la Fondazione realizza</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| Componenti del Comitato Scientifico         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• collaborano alla definizione delle linee strategiche</li> <li>• collaborano all'individuazione di tematiche da approfondire e alla realizzazione di ricerche e studi</li> <li>• forniscono indicazioni e suggerimenti in merito ai contenuti elaborati dalla Fondazione garantendo obiettività e competenza</li> <li>• introducono aspetti di innovazione e novità sui vari temi che vengono affrontati dalla Fondazione</li> </ul> |
| <b>Personale</b>                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Lavoratori/<br>collaboratori/<br>consulenti | <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizzano le attività quotidiane della Fondazione</li> <li>• collaborano alla realizzazione dei risultati</li> <li>• partecipano alle attività della Fondazione</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Volontari                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dedicano del tempo alla realizzazione di attività per la Fondazione</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## 2.1 Organi statutari

### Collegio dei Fondatori

Il Collegio dei Fondatori è composto dalle persone che hanno partecipato alla costituzione della Fondazione ed è stato negli anni via via integrato. Può divenire Fondatore, successivamente all'atto della fondazione, ogni soggetto pubblico o privato, italiano o straniero, persona fisica o ente, anche se privo di personalità giuridica, il quale venga cooptato con il voto favorevole di almeno due terzi dei Fondatori, nel rispetto delle specifiche condizioni riportate nello Statuto. I Fondatori sono chiamati a formulare e definire gli indirizzi dell'attività della Fondazione, nominare e revocare i componenti del Consiglio di Amministrazione; nominare l'Organo di Controllo; deliberare in ordine all'acquisto e alla perdita della qualifica di Fondatore; approvare il bilancio consuntivo, il Bilancio sociale e il budget annuale; deliberare in merito allo scioglimento della Fondazione e alle modifiche statutarie.

I componenti del Collegio svolgono la loro attività a titolo gratuito.

Attualmente sono membri del Collegio dei Fondatori 7 persone giuridiche e 13 persone fisiche.

I 7 enti:

- Consorzio Nazionale Silma
- Cooperativa di Lavoro Team Service
- Domoservice Lombardia
- Fondazione Banco Alimentare
- Fondazione Ceur
- Fondazione Fare Welfare
- Fondazione Umano Progresso

Le persone fisiche:

- Giorgio Vittadini
- Silvia Becciu
- Sandro Bicchocchi
- Franco Cavallo
- Graziano Debellini
- Eliana De Martiis
- Gianluigi Da Rold
- Paola Maria Olga Garrone
- Roberto Gerosa
- Paolo Emilio Palamara
- Monica Poletto

- Antonio Saladino
- Emilio Simeone
- Lorenza Violini

Nel 2025 il Collegio dei Fondatori si è riunito due volte, il 28 aprile 2025 per approvare il Bilancio 2024 e per nominare il nuovo Consiglio di Amministrazione e il 30 giugno 2025 per approvare il Bilancio sociale 2024 e il preventivo 2025.

### Collegio dei Partecipanti

Il Collegio dei Partecipanti è composto da persone fisiche e giuridiche, pubbliche e private e dagli enti, anche senza personalità giuridica, che contribuiscono alla vita della Fondazione e alla realizzazione dei suoi scopi. Il Collegio dei Partecipanti, che svolge la sua attività a titolo gratuito, può formulare pareri e proposte non vincolanti sulle attività e sui programmi della Fondazione. Nel 2025 il Collegio dei Partecipanti si è riunito quattro volte e ha collaborato, in particolare, alla realizzazione della Scuola di formazione politica “Conoscere per decidere”, alle Scuole di Sussidiarietà e alla presentazione del Rapporto sulla Sussidiarietà su tutto il territorio nazionale.

### Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo esecutivo nominato dal Collegio dei Fondatori a cui è affidata la conduzione della Fondazione, nel rispetto della mission e dello statuto; il Consiglio dura in carica tre esercizi ed è rieleggibile.

Il Consiglio di amministrazione, nominato il 28 aprile 2025 e in carica per tre anni, è composto da otto membri, che svolgono le proprie funzioni a titolo gratuito, salvo il rimborso delle spese documentate.

| Nome e Cognome     | Carica                    | Titolo                                                                                     | Codice fiscale   |
|--------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Giorgio Vittadini  | Presidente                | Professore ordinario di Statistica, Università degli Studi di Milano-Bicocca               | VTTGRG56B20F205E |
| Sandro Bicocchi    | Vicepresidente<br>Vicario | Responsabile Relazioni Istituzionali e Ufficio Studi PwC Italia                            | BCCSDR70M14C847G |
| Emilio Colombo     | Vicepresidente            | Professore ordinario di Politica economica, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano | CLMMLE69E27F205Z |
| Alessandro Vadelka | Consigliere               | Imprenditore                                                                               | VDLLSN61R15D872V |
| Silvia Becciu      | Consigliera               | Giornalista                                                                                | BCCSLV68L64F205L |
| Mario Gatti        | Consigliere               | Direttore sede Milano e area ricerca e sviluppo Università Cattolica del Sacro Cuore       | GTTMCS61E29F205Y |
| Elisa Fagnani      | Consigliera               | Avvocato                                                                                   | FGNLSE82B6B300N  |
| Giuseppe Tripoli   | Consigliere               | Segretario generale Unioncamere                                                            | TRPGPP59S30H175T |

Nel 2025 il CdA si è riunito quattro volte per deliberare su: insediamento del nuovo CdA e poteri dei suoi membri, nomina del Direttore Generale, Bilancio 2024, Bilancio sociale 2024, Preventivo 2025, Modello organizzativo Legge 231, determinazioni in merito a lasciti e donazioni liberali.

I Consiglieri si sono, inoltre, confrontati su temi di natura strategica, progettuale, organizzativa e economica.

Nella sessione del giorno 20 maggio 2026 il CdA ha approvato il presente Bilancio sociale rimandando al Collegio dei Fondatori la deliberazione formale.

### **Presidente**

Il Presidente della Fondazione è il Prof. Giorgio Vittadini. Ricopre la carica di Presidente dalla data di costituzione della Fondazione. Il Presidente, legale rappresentante della Fondazione, è nominato dal Collegio dei Fondatori ed è rieleggibile.

### **Vicepresidenti**

Il Collegio dei Fondatori può nominare uno o più Vicepresidenti, indicando espressamente, inoltre, la persona che riveste la funzione di Vicario, che sostituisce il presidente in caso di sua assenza o impedimento. Il/i vicepresidente/i decadono dal mandato insieme al Consiglio di Amministrazione e sono rieleggibili.

Il Presidente può delegare singole funzioni al/ai Vicepresidente/i.

Nella seduta del CdA del giorno 07 maggio 2025, in occasione dell'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione, si è attribuito al Vice Presidente Vicario Sandro Bicocchi e al Vicepresidente Emilio Colombo la delega nell'ambito dei rapporti istituzionali; al Vice Presidente Emilio Colombo, inoltre, la delega nell'ambito dell'area Cultura.

### **Direttrice generale**

La Direttrice Generale, su proposta del Presidente, è stata nominata dal Consiglio di amministrazione in data 07 maggio 2025 nella persona di Eliana De Martiis. La sua carica dura tre anni.

### **Organo di controllo**

L'Organo di controllo è composto da tre componenti che hanno il compito di vigilare sull'osservanza della legge e dello Statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, anche con riferimento alle disposizioni del D. Lgs 8 giugno 2001, n. 231, qualora applicabili, nonché sulla adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento. L'Organo esercita, inoltre, compiti di monitoraggio dell'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e attesta che il Bilancio sociale sia redatto in conformità alle linee guida ministeriali.

L'Organo di controllo in carica è stato nominato dal Collegio dei Fondatori in data 28 aprile 2024 e dura in carica tre anni, cioè fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2026. Nonostante sia stato deliberato un compenso annuale di € 1.500, i membri vi hanno rinunciato in applicazione prudenziale dell'art. 6 comma 2 del D.L.78/2010.

All'Organo di controllo non è attribuita la funzione di revisione legale dei conti ai sensi dell'articolo 31 del D.lgs. n. 117/2017, né quella di Organismo di vigilanza ex D.lgs. 231/01 ai sensi dell'articolo 30 del D.lgs. n. 117/2017.

| Nome e Cognome   | Titolo                                     | Codice fiscale   |
|------------------|--------------------------------------------|------------------|
| Luisa Cameretti  | Commercialista e Revisore legale dei conti | CMRLSU65S51H892P |
| Gianluca Panizza | Commercialista e Revisore contabile        | PNZGLC73S10F205E |
| Paolo Bergamasco | Commercialista                             | BRGPLA66T29L570L |

Nel 2025 l'Organo di controllo ha partecipato alle quattro sedute del CdA.

L'Organo di controllo dà atto che la Fondazione ha predisposto il presente Bilancio sociale 2025 secondo le linee guida emanate dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (D.M. 04 luglio 2019) e da quanto previsto dal Principio Contabile 35.

### Comitato scientifico

Il Comitato Scientifico è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente in data 01 ottobre 2024, svolge le sue funzioni a titolo gratuito, ha funzioni di consulenza scientifica in merito ai contenuti elaborati dalla Fondazione, ed è composta dai seguenti membri.

| Nome e cognome     | Qualifica                                                                                                                                                        |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evandro Botto      | Già Professore ordinario di Filosofia morale e direttore del Centro di Ateneo per la Dottrina sociale della Chiesa, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano |
| Emanuele Bracco    | Professore associato di Economia politica, Università degli studi di Verona                                                                                      |
| Michele Castelli   | Professore associato di Scienza politica, Università degli studi di Milano Bicocca                                                                               |
| Emilio Colombo     | Professore ordinario di Politica economica, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano                                                                         |
| Luca Farè          | Assegnista di ricerca in Ingegneria gestionale, dell'Informazione e della Produzione, Università degli Studi di Bergamo                                          |
| Massimo Ferlini    | Esperto di politiche del lavoro                                                                                                                                  |
| Paola Garrone      | Professoressa ordinaria di Ingegneria economica-gestionale, Politecnico di Milano                                                                                |
| Onorato Grassi     | Professore di Storia della Filosofia medioevale, LUMSA di Roma                                                                                                   |
| Fabio Mercurio     | Professore ordinario di Sistemi di elaborazioni delle informazioni, Università degli Studi di Milano Bicocca                                                     |
| Mario Mezzanzanica | Professore ordinario di Informatica e Ingegneria, Università degli Studi di Milano Bicocca                                                                       |
| Giovanni Mulazzani | Ricercatore a tempo determinato di tipo B in Diritto amministrativo,                                                                                             |

|                 |                                                                                                        |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | Università Alma Mater Studiorum di Bologna                                                             |
| Lanfranco Senn  | Professore emerito di Economia regionale, Università Bocconi di Milano                                 |
| Paolo Venturi   | Professore di Imprenditorialità e Innovazione sociale, Università Alma Mater Studiorum di Bologna      |
| Lorenza Violini | Professoressa ordinaria di Diritto costituzionale e pubblico, Università degli Studi di Milano Statale |

Nel 2025 il Comitato scientifico si è riunito 12 volte.

Il percorso di lavoro si è configurato, fin dalle prime riunioni, come un tentativo consapevole di ridefinire il ruolo della produzione culturale all'interno di una società complessa e frammentata. Al centro emerge progressivamente l'idea di "comunità pensanti", intese non come spazi chiusi o identitari, ma come luoghi aperti in cui soggetti con storie, appartenenze e visioni diverse possano costruire un'elaborazione comune. Questo passaggio segna già un cambio di paradigma rispetto al passato: se in precedenza il pensiero era spesso organizzato per appartenenze disciplinari o culturali separate, oggi la sfida è quella di generare contesti di dialogo reale, capaci di produrre sintesi nuove.

In questa prospettiva, il lavoro del Comitato ha assunto una duplice funzione: da un lato, dare ordine e direzione ai molteplici stimoli provenienti dai gruppi di lavoro; dall'altro, costruire un quadro interpretativo capace di orientare la riflessione pubblica. La periodicità degli incontri e il legame con altri ambiti di produzione culturale indicano la volontà di strutturare un processo continuo, non episodico, in cui la ricerca teorica e l'analisi empirica si alimentino reciprocamente.

I temi che emergono lungo il percorso delineano con chiarezza il cuore della riflessione: il **welfare**, lo **sviluppo sostenibile**, la **razionalità economica** e la **centralità della persona**. In particolare, negli incontri – avvenuti sia in presenza che da remoto – si è parlato del welfare come fattore di sviluppo, oltre che come meccanismo redistributivo, capace di incidere sulla crescita economica e sulla coesione sociale. La riflessione ha potuto arricchirsi di contributi internazionali, in particolare a riguardo della funzione stabilizzatrice rispetto alle disuguaglianze e alle dinamiche cicliche dell'economia che sistemi di welfare robusti offrono.

Il lavoro del Comitato scientifico ha dato modo di approfondire il significato di **sussidiarietà**, intesa non come mero criterio organizzativo o come delega individualistica, ma come principio che riguarda la distribuzione dei poteri in funzione del bene comune. In questa accezione, la sussidiarietà diventa una chiave per ripensare il rapporto tra istituzioni, corpi intermedi e cittadini, orientandolo alla ricerca di un equilibrio dinamico e giuridicamente fondato.

Nel complesso, il percorso del Comitato scientifico ha inteso tenere insieme dimensioni spesso separate: economia e relazioni, efficienza e giustizia, sviluppo e sostenibilità. La cifra distintiva di questo lavoro culturale non è stata tanto la produzione di risposte definitive, quanto la costruzione di un metodo: un luogo condiviso di elaborazione, capace di generare pensiero critico e di incidere, nel tempo, sul dibattito pubblico e sulle politiche.

## 2.2 Organismo di vigilanza

Oltre agli organi statutari, la Fondazione è tutelata da un Organismo di vigilanza. In attuazione del D.lgs. 231/2001, la Fondazione ha adottato il Modello di organizzazione, gestione e controllo, che mira a garantire la massima efficacia ed efficienza, in totale trasparenza verso tutti i portatori d'interesse e nel rispetto della missione e del sistema valoriale della Fondazione. L'Organismo di Vigilanza della Fondazione, in composizione monocratica (Ugo Lecis), è stato rinnovato dal Consiglio di Amministrazione in data 20 maggio 2026 e resterà in carica per un triennio e comunque fino all'approvazione del bilancio 2028. L'organo, che nel 2025 ha compiuto tre verifiche, monitora l'efficace applicazione del Modello organizzativo, provvedendo anche al relativo aggiornamento. La Fondazione ha anche adottato un sistema di segnalazione, in osservanza delle recenti norme in materia di Whistleblowing. L'organo di Vigilanza è altresì incaricato del controllo sul rispetto del Codice Etico approvato dal CdA in data 12 febbraio 2025 e attualmente vigente. Nel 2025 il compenso dell'Organo di Vigilanza è stato pari a € 2.000.

### 2.3 Personale

Per lo svolgimento delle attività, la Fondazione si avvale di personale dipendente, collaboratori, consulenti e volontari.

L'attività dell'intero anno 2025 è stata realizzata grazie al contributo di 16 persone di cui alla seguente tabella. Al 31 dicembre 2025 le persone in forza erano 11.

| <b>Il personale retribuito e i volontari</b> | <b>Tutto l'anno 2025</b> | <b>In forza al 31.12.2025</b> |
|----------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Dipendenti                                   | 7                        | 4                             |
| Collaboratori                                | 3                        | 2                             |
| Professionisti (partita IVA)                 | 2                        | 2                             |
| Stagisti                                     | 1                        | 0                             |
| Volontari servizio civile                    | 1                        | 1                             |
| Volontari                                    | 2                        | 2                             |
| <b>TOTALE</b>                                | <b>16</b>                | <b>11</b>                     |

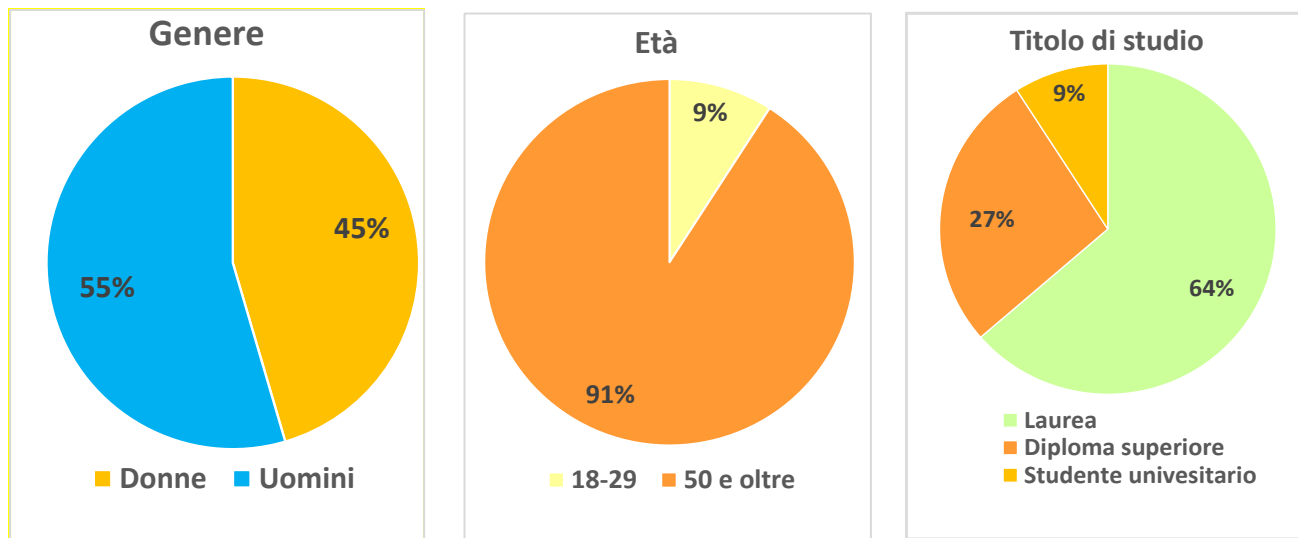
I quattro dipendenti al 31 dicembre 2025 sono assunti a tempo indeterminato. A due di essi si applica il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i Giornalisti Professionisti e agli altri due il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il settore Terziario, distribuzione e servizi.

Per alcune attività di carattere professionale, anche nel 2025 l'organizzazione si è avvalsa di professionisti, consulenti e collaboratori occasionali per specifici incarichi. In particolare, si evidenziano:

- ✓ i professionisti che hanno collaborato alle attività dell'area ricerca: oltre 40 collaboratori tra accademici, esperti, ricercatori di enti (pubblici e privati) oltre che referenti incaricati di coordinare l'area di ricerca;
- ✓ il team di esperti che ha supportato la Fondazione nell'area comunicazione, in particolare per ciò che riguarda la consulenza strategica e l'ufficio stampa;

- ✓ il team di esperti che ha supportato la Fondazione nell'area dell'amministrazione: responsabile Privacy; responsabile del servizio prevenzione e protezione, studio incaricato della contabilità, studio di consulenza del lavoro, consulente per progettazione finanziata su bandi pubblici, consulenti in ambito assicurativo, amministrativo, contabile e fiscale;
- ✓ il team di esperti che ha supportato la Fondazione nell'area pubblicazioni: professionisti specializzati in grafica, comunicazione, giornalismo.

### Personale al 31 dicembre 2025



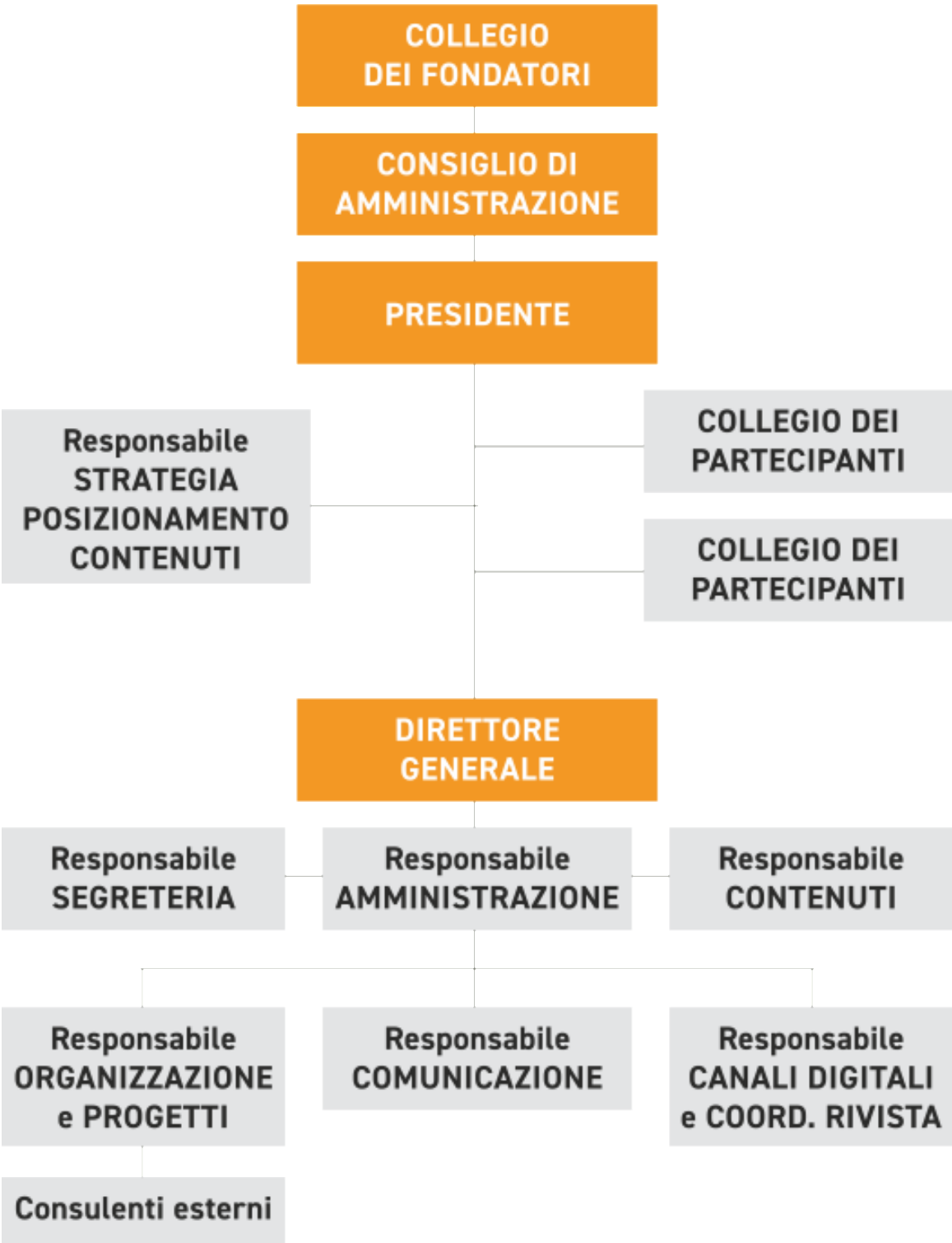
Nel 2025 due dipendenti hanno usufruito di buoni pasto e tutti hanno avuto accesso, su autorizzazione del proprio responsabile, allo smart working quando necessario per conciliare le esigenze lavorative con quelle della vita privata.

In coerenza con l'art. 13, comma 1 del d.lgs 112/2017, la differenza retributiva tra lavoratori dipendenti non è superiore al rapporto uno a otto, calcolato sulla retribuzione lorda annua.

### 2.4 Organigramma

L'organigramma di Fondazione per la Sussidiarietà, al 31 marzo 2026 è il seguente.

# Organigramma



### 3. Gli stakeholder esterni: la grande rete con cui abbiamo lavorato

| Stakeholders esterni | Tipo di relazione |
|----------------------|-------------------|
|----------------------|-------------------|

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sostenitori/ finanziatori                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supportano economicamente la Fondazione</li> <li>• promuovono le iniziative della Fondazione</li> <li>• partecipano alle attività della Fondazione</li> </ul> |
| Partner istituzionali (altre Fondazioni/ Università/Enti di ricerca) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• collaborano nella realizzazione di progetti comuni</li> <li>• commissionano alla Fondazione ricerche e studi</li> </ul>                                       |
| Enti pubblici (Ministeri/ Regioni/ Comuni /altri Istituti pubblici)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• partecipano e finanziano la realizzazione di progetti</li> </ul>                                                                                              |
| Comunità locale                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• partecipa agli eventi di diffusione culturale promossi dalla Fondazione</li> </ul>                                                                            |

La rete di soggetti, in continua espansione, con cui la Fondazione ha lavorato nei suoi quasi venticinque anni di vita può essere divisa in cinque categorie e si popola dei nomi che seguono.

- 1. Istituzioni, Ministeri, Enti locali**
- 2. Mondo accademico, Centri studi e di ricerca**
- 3. Associazioni imprenditoriali, di categoria e ordini, enti di rappresentanza**
- 4. Centri, Associazioni e Fondazioni culturali, educative, sociali**
- 5. Imprese/Enti finanziatori**

**1. Istituzioni, Ministeri, Enti locali**

- Ambito territoriale sociale Senigallia
- Caritas diocesana Siracusa
- CERIS-CNR, Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo, Torino
- Città di Macerata
- Città di Novara
- Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL), Roma
- Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)
- Dipartimento per le pari opportunità, Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Intergruppo parlamentare per la Sussidiarietà
- Ministero degli Affari Esteri
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
- Ministero dell'Interno
- Permanent Observer Mission of the Holy See too UNOG, Geneve (CH)
- Provincia di Foggia
- Provincia di Novara
- Provincia di Parma
- Provincia di Piacenza
- Provincia di Trento
- Provincia di Verona
- Regione Abruzzo
- Regione Lazio
- Regione Lombardia
- Regione Sicilia
- Regione Veneto

- Ufficio Nazionale Antidiscriminazione Razziale (UNAR), Roma
- Unione dei Comuni Le Terre della Marca Senone

## 2. Mondo accademico, Centri studi e di ricerca

- Alta Scuola Impresa e Società (ALTIS), Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Bicocca Research Centre in Health Services (BReCHS) dell'Università di Milano Bicocca**
- Brunel University of London
- Censis, Centro studi investimenti sociali, Roma
- Center for Civil Society Studies, Johns Hopkins University, Baltimore (USA)
- Centre for Cultural Policy Research, University of Glasgow (UK)
- Centre for Media and Communication Studies “Massimo Baldini”, LUISS Guido Carli, Roma
- Centro di ricerca interuniversitario per i servizi di pubblica utilità (CRISP), Università degli Studi di Milano Bicocca, Milano
- Centro di ricerca per il Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche (CeCAP), Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Piacenza
- Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale (CERSI), Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Cremona
- Centro di ricerca sui media e la comunicazione (OssCom), Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- Centro Interdipartimentale per il Terzo Settore e l'Economia civile
- Centro per lo studio della moda e della produzione culturale (MODACULT), Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- Centro Studi Demografici Economici e Sociali (CeSDES), Milano
- Centro Studi e Ricerche Tocqueville-Acton
- Centro sulle dinamiche economiche, sociali e della cooperazione (CESC), Università degli Studi di Bergamo
- Consorzio interuniversitario AlmaLaurea, Bologna
- Consorzio interuniversitario Nova Universitas, Milano
- Eupolis Lombardia, Milano
- Fondazione Adapt
- Fondazione Astrid
- Fondazione per la Scuola
- Istituto di Management, Sant'Anna, Scuola Universitaria Superiore Pisa
- Istituto di ricerca sull'impresa e lo sviluppo (CERIS) del CNR, Moncalieri (TO)
- Istituto Luigi Sturzo, Roma
- Istituto Media e Giornalismo (IMeG), Università della Svizzera Italiana, Lugano (CH)
- **Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT)**
- Istituto per la Finanza e l'Economia Locale (IFEL) di ANCI, Roma
- LabSus Laboratorio per la Sussidiarietà, Roma
- LUISS Guido Carli, Roma
- NeXt Nuova Economia per Tutti
- Politecnico di Milano
- Scuola di specializzazione in Diritto sindacale, del lavoro e della previdenza, Università di Macerata

- The London School of Economics and Political Science (UK)
- Tony Blair Faith Foundation, London (UK)
- Università Bocconi, Milano
- Università Ca' Foscari Venezia
- Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- Università degli Studi del Piemonte Orientale, Novara
- Università degli studi di Bari "Aldo Moro"
- Università degli Studi di Bergamo
- Università degli Studi di Bologna
- Università degli Studi di Macerata
- Università degli Studi di Milano
- Università degli Studi di Milano Bicocca
- Università degli Studi di Padova
- Università degli Studi di Parma
- Università degli Studi di Pavia
- Università degli Studi di Verona
- University of York
- Venice International University

### **3. Associazioni imprenditoriali, di categoria e ordini, enti di rappresentanza**

- Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS)
- ANCI
- ANCI Sicilia
- Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa (ACRI)
- Associazione Italiana Fondazioni e Enti Filantropici (Assifero)
- Camere di Commercio (di Bari, Genova, Milano, Napoli, Pesaro e Urbino, Reggio Calabria, Roma,
- Compagnia delle Opere (CdO), CdO Opere Educative, CdO Opere Sociali, Milano
- Associazione Nazionale Direttori Generali degli Enti Locali (ANDIGEL)
- Associazione Piccole e Medie Industri (API), Varese
- Confcooperative - Confederazione delle Cooperative Italiane, Roma
- Confcooperative Como
- Confederazione italiana della piccola e media industria privata (Confapi), Milano
- Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL)
- Confindustria Caserta
- Ebiter di Cesena e Forlì
- Ente Bilaterale Nazionale per il Lavoro Temporaneo (Ebitemp)
- Felsa-CISL, Federazione Lavoratori Somministrati Autonomi Atipici
- Istituto nazionale di previdenza per i dipendenti dell'amministrazione pubblica (INDAP)
- Lega delle Cooperative
- ONBSI, Organismo Nazionale Bilaterale Servizi Integrati
- Ordine degli Avvocati di Milano
- Promos-Agenzia della Camera di Commercio di Milano
- Unioncamere

- Unione Industriale Napoli

#### **4. Centri, Associazioni e Fondazioni culturali, educative, sociali, Editori**

- Associazione Futuri probabili per la Formazione del Capitale Umano
- Associazione Il Rischio Educativo, Milano
- Associazione Italiadecide
- Associazione Italiana Centri Culturali (AIC)
- Associazione Next (Number 1)
- Associazione Portofranco, Centro di aiuto allo studio, Milano
- Associazione Rete Manager
- Associazione Scuole Lavoro Alto Milanese (ASLAM), Busto Arsizio (VA)
- BUR
- Caritas International, Roma
- Castello di Novara
- CATO Institute, Washington (USA)
- Centro servizi volontariato etneo-ETS
- Centro solidarietà e sussidiarietà. Servizi per il territorio (CST-ETS), Novara-VCO
- Circolo Culturale Ettore Calvi, Milano
- DIESSE (Didattica e Innovazione Scolastica), Milano
- Dirigenti Scolastici (DISAL), Milano
- Euclid Network (UK)
- Fondazione AVSI, Cesena-Milano
- Fondazione Banco Alimentare Onlus, Milano
- Fondazione Cefass, Milano
- Fondazione CEUR, Bologna
- Fondazione Cometa, Como
- Fondazione Don Carlo Gnocchi
- Fondazione Franco De Marchi, Trento
- Fondazione Giorgio Zanotto, Verona
- Fondazione Ivano Barberini, Bologna
- Fondazione Leonardo-Civiltà delle Macchine
- Fondazione Meeting per l'amicizia fra i popoli, Rimini
- Fondazione Piazza dei Mestieri, Torino
- Fondazione Sacra Famiglia
- Fondazione Sacro Cuore, Milano
- Fondazione San Benedetto, Brescia
- Fondazione San Giacomo della Marca, Porto San Giorgio (FM)
- Fondazione San Giacomo, Busto Arsizio (VA)
- Fondazione Vasilij Grossman, Milano
- Galdus Formazione, Milano
- Guerini e Associati
- Il Mulino
- Ilsussidiario.net
- Libera Associazione Forense (LAF), Milano

- Mondadori Università
- Osservatorio Amministrazione Condivisa, Trento
- ResPublica, London (UK)
- Sanoma Italia
- Società Umanitaria

#### **5. Imprese/Enti finanziatori**

- Accenture
- Aeroporti di Roma
- Arpinge
- British American Tobacco Italia
- Cassa Depositi e Prestiti (CdP)
- Colliers Italia
- Compagnia San Paolo
- Deloitte
- Domoservice Lombardia
- Eolo spa
- Eutalia.Studiare sviluppo
- FNM Group
- Fondazione Cariplo
- Fondazione Ceur
- Fondazione CON IL SUD
- Fondazione CRT
- Fondazione Fare Welfare
- Fondazione GI.Group
- Fondazione Patrimonio Comune ANCI
- Fondazione Umano Progresso
- Fondazione Unipolis
- Fondimpresa
- Ge.Fi. - Gestione Fiere S.p.A.
- Intesa San Paolo
- Inwit
- Nestlè
- PricewaterhouseCoopers
- Randstad
- Team Service
- TH Resorts
- Tunnel Euralpin Lyon Turin

#### **4. Adesione a enti di secondo livello**

La Fondazione aderisce ad ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile ETS) ed è associata ad Assifero (Associazione Italiana delle Fondazioni ed Enti Filantropici) che l'accredita come ente di accoglienza per il Servizio Civile Universale.

#### **5. Partecipazione come soci a enti terzi**

Fondazione è socia fondatrice di Fondazione Meeting per l'Amicizia fra i popoli ETS, ente promotore del Meeting di Rimini, volto a favorire il dialogo, l'incontro e la condivisione tra culture, religioni e popoli diversi, e de "Il Sussidiario.net", testata giornalistica online, quotidiano di approfondimento dedicato a cronaca, politica, economia, scuola, esteri, cultura e sport.

## 6. Collegamenti con enti del Terzo settore

La Fondazione, nel 2025, ha realizzato progetti per i seguenti enti del Terzo settore: Fondazione AVSI, Fondazione Banco Alimentare ETS, Fondazione Colliers Italia, Punto Cuore ODV, Associazione Next, Associazione Portofranco Milano ODV.

## 7. Codice etico e Modello organizzativo D.lgs. 231/2001

La Fondazione agisce, con riferimento alle previsioni del D.lgs. n. 231/2001, sulla base di un apposito **Modello organizzativo di gestione e controllo** sottoposto al monitoraggio di un Organismo di Vigilanza in composizione monocratica.

Nel periodo di riferimento del presente Bilancio sociale e alla data di pubblicazione dello stesso, non sono pervenute segnalazioni né sono emerse situazioni o elementi tali da far ipotizzare violazioni del Modello o profili di rischio rilevanti.

Inoltre, la Fondazione per la Sussidiarietà ha adottato il proprio **Codice Etico**. Esso integra i principi di controllo e di comportamento che consentono di prevenire i reati di cui al D.Lgs. 231/2001 ed è dunque altresì parte integrante del modello stesso. Il Codice etico attualmente vigente è stato approvato in data 12/2/2025.

Il sito internet della Fondazione per la Sussidiarietà nell'apposita sezione "trasparenza" rende disponibili, oltre allo statuto e ai dati obbligatori per legge, i documenti sopra citati.

## 8. Compensi alle figure apicali

La seguente tabella illustra i compensi di competenza e pagati durante l'esercizio 2025 con riferimento alle figure apicali della Fondazione.

| Compensi a                           | Emolumento complessivo di competenza |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Consiglio di amministrazione         | € 0                                  |
| Organo di controllo*                 | € 1.500 (+ IVA)                      |
| Organismo di vigilanza D.lgs. 231/01 | € 2.000 (+ IVA)                      |

*\*I membri dell'Organo di controllo hanno rinunciato ai compensi per l'anno 2025*

Le informazioni di cui all'articolo 14 comma 2 del D.lgs. n. 117/2017 costituiscono oggetto di pubblicazione.

## 9. Contenziosi

Nel 2025 la Fondazione non ha affrontato contenziosi avviati da parte dei suoi lavoratori.

## 10. Rimborsi spese ai volontari

Durante l'esercizio 2025 non sono stati pagati i rimborsi spese a volontari.

## 11. Formazione

La Fondazione, nel 2025, ha ottemperato all'obbligo formativo relativo alla sicurezza e alla tutela della privacy. Ha inoltre programmato percorsi formativi specifici sull'utilizzo degli strumenti informatici e di programmi a supporto dell'area amministrativa. La persona che ha collaborato nell'ambito del servizio civile ha partecipato a tutte le sessioni di formazione previste dalla normativa vigente, acquisendo competenze fondamentali per operare con consapevolezza e responsabilità.

## **C. ATTIVITÀ, OBIETTIVI E IMPATTO 2025**

### **1. ALCUNI NUMERI**

|                                                                  |                                                                    |                                                        |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>57</b><br>Dipendenti, collaboratori e consulenti              | <b>53</b><br>Convegni e seminari in tutto il territorio nazionale  | <b>1.060</b><br>Partecipanti alle scuole di formazione |
| <b>90</b><br>Alti esponenti delle istituzioni nazionali e locali | <b>3.350</b><br>Presenze ai nostri convegni in 15 regioni italiane | <b>3.250</b><br>Lettori di Nuova Atlantide             |
| <b>37</b><br>News letter prodotte                                | <b>5.900</b><br>Iscritti alla Newsletter                           | <b>101.500</b><br>Newsletter scaricate                 |
| <b>5.400</b><br>Follower canali social                           | <b>72.150</b><br>Utenti sito                                       | <b>150.700</b><br>Pagine del sito visualizzate         |

## 2. IL PREMIO SUSSIDIARIETÀ

Il presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha ricevuto al Quirinale, il 4 aprile 2025, il primo Premio per la Sussidiarietà della Fondazione, consegnato dal presidente Giorgio Vittadini.

Il riconoscimento, una scultura di Carlo Steiner dal titolo "Biodiversità" che celebra la *sussidiarietà naturale* e le logiche collaborative dei viventi, gli è stato attribuito per l'attenzione e l'impegno dimostrati nei suoi mandati nella *promozione della sussidiarietà come valore fondante di un Paese coeso*, solidale e rispettoso della dignità di ogni persona.

Nel suo intervento, Mattarella ha sviluppato una riflessione approfondita sul legame tra sussidiarietà e democrazia, sottolineando che rafforzare questo principio significa evitare concentrazioni di potere che indeboliscono l'impianto democratico. *"La democrazia"*, ha affermato, *"non è solo forma ma sostanza, fondata sull'eguaglianza dei cittadini e sulla piena attuazione dei diritti sociali, attraverso il concorso di istituzioni, servizio pubblico e società civile. La sussidiarietà,"* ha aggiunto, *"rafforza il rapporto tra istituzioni e società ed è radicata nella libertà della persona e nella solidarietà delle comunità, richiedendo una rinnovata cultura del "noi"."*

Nella delegazione che Fondazione ha invitato figuravano alcune personalità che a vario titolo, collaborano e ne sostengono il lavoro. Tra esse erano presenti:

- Luca Antonini, Vicepresidente della Corte Costituzionale
- Massimo Borghesi, Professore di Filosofia morale, Dipartimento di Filosofia, scienze sociali, umane e della formazione, Università degli Studi di Perugia
- Franco Gallo, Giurista già Presidente della Corte Costituzionale (2012–2014) e Ministro delle Finanze
- Massimo Luciani, Giudice della Corte Costituzionale
- Francesco Occhetta, Segretario Generale, Fondazione Fratelli tutti
- Nando Pagnoncelli, Sondaggista, Presidente IPSOS
- Giovanni Pitruzzella, Giudice della Corte Costituzionale
- Ermete Realacci, Presidente Fondazione Symbola

- Giuseppe Tripoli, Segretario Generale Unioncamere
- Luciano Violante, Ex Magistrato e Politico
- Franco Bassanini, Presidente Fondazione Astrid
- Tiziano Treu, Politico e Giurista
- Pierciro Galeone, Direttore IFEL-Istituto per la Finanza e l'Economia Locale



### 3. STUDI E RICERCHE

#### 3.1 Il Rapporto sulla sussidiarietà

Annuale indagine condotta su un aspetto della vita sociale, economica, o istituzionale del Paese analizzato secondo la particolare ottica della sussidiarietà. Realizzato in collaborazione con autorevoli atenei e centri di ricerca e presentato in prestigiose sedi istituzionali.

Il Rapporto viene pubblicato nella collana “Sussidiarietà e...”, edizione Fondazione per la Sussidiarietà.

“Sussidiarietà e... salute”. Nel 2025 si è conclusa la fase di produzione del **diciannovesimo Rapporto**, curato da Paolo Berta, Michele Castelli, Giorgio Vittadini, Antonello Zangrandi e Carlo Zocchetti.

La presentazione è avvenuta il 19 febbraio 2026, nella sala della Regina della Camera dei Deputati, alla presenza, tra gli altri, del Ministro della Salute Orazio Schillaci, del Vicepresidente Corte Costituzionale, Luca Antonini, del Ragioniere generale dello Stato, Daria Perrotta.



**450 copie** digitali del Rapporto sono state scaricate **nel primo mese dall'uscita**.

Il "Rapporto “Sussidiarietà e... salute” è un’indagine a tutto campo, sulla base di numerosi contributi, della **situazione attuale della sanità italiana**, dei suoi problemi e delle possibili linee di riforma necessarie per salvaguardare universalismo ed equità.

Il Rapporto è suddiviso in tre parti:

- “La crisi del sistema”
- “Le risposte da costruire”
- “Le esperienze positive”

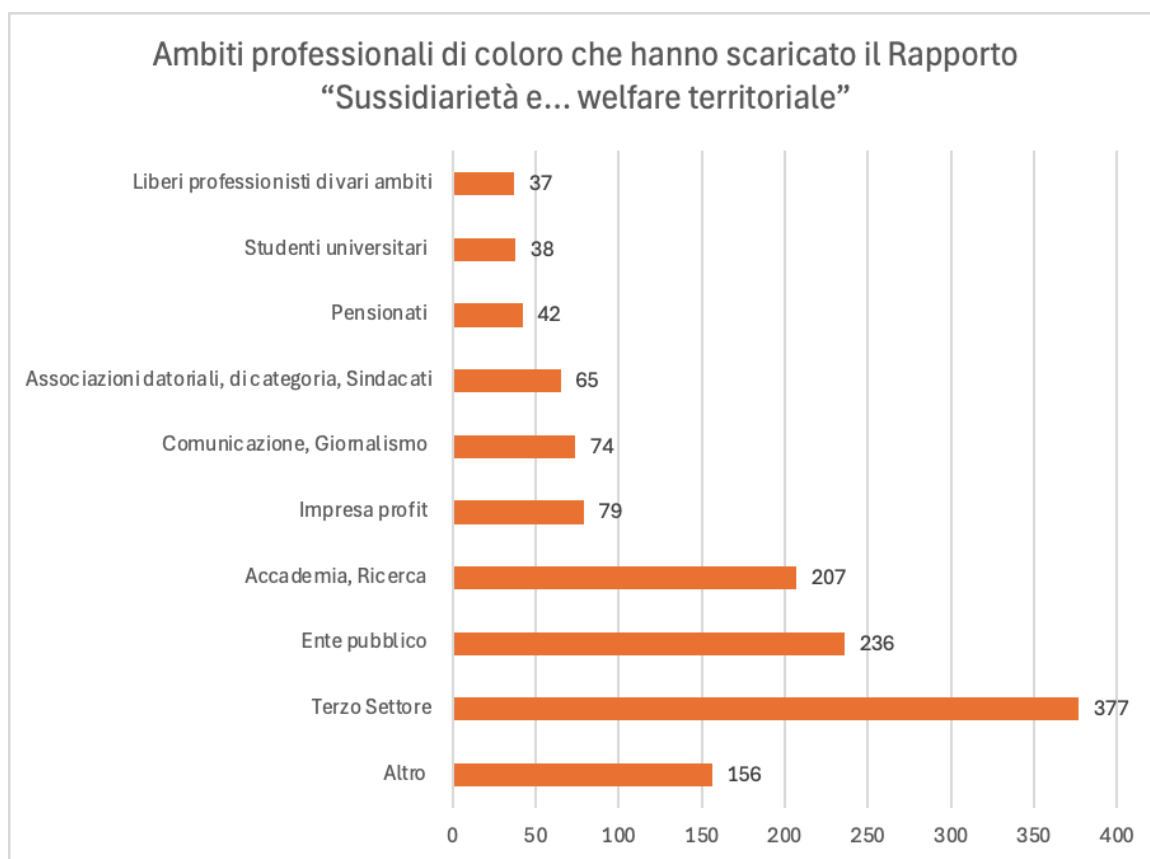
Il Rapporto è stato realizzato con docenti e ricercatori di:

Università degli Studi Milano Bicocca, BReCHS Bicocca Research Centre in Health Service, Fondazione IFEL (Istituto per la Finanza e l'Economia Locale) di Anci, Università Cattolica del Sacro Cuore Milano, Università Bocconi Milano, Laboratorio Management e Sanità (MeS) dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Università di Parma, Università di Pavia Dipartimento di Scienze economiche e aziendali, Università di Verona Dipartimento di Scienze Economiche, Università Ca' Foscari Venezia, Dipartimento di Economia, Brunel University of London, University of York.

Oltre ai curatori, gli altri autori del Rapporto “Sussidiarietà e... salute” sono:

Giuseppe Arbia, Mattia Altini, Giovanni Bracco, Emanuele Bracco, Lucia Calabrese, Michelangelo Caiolfa, Francesco Calavita, Francesca Cardile, Michele Castelli, Americo Cicchetti, Lucia Della Ratta, Cinzia Di Novi, Giovanni Fosti, Giulia Fornaro, Simone Fanelli, Laura Levaggi, Rosella Levaggi, Michela Mauloni, Marco Magri, Giorgia Marinuzzi, Francesco Moscone, Giovanni Mulazzani, Paolo Petralia, Claudia Peiti, Marianna Prato, Walter Ricciardi, Anna Romagno, Rita Santos, Chiara Seghieri, Gennaro Sosto, Milena Vainieri, Emanuele Vendramini, Aleksandra Torbica, Gilberto Turati.

**Dall’uscita e fino ai primi 4 mesi del 2026 sono state scaricate circa 1300 copie del Rapporto.**



[Rapporti sulla sussidiarietà dal 2007 al 2026](#)

| N. | Annualità | Titolo                                                     | A cura di                                                                                   | Edizione                        |
|----|-----------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1  | 2006-2007 | "Sussidiarietà e... educazione"                            | Fondazione per la Sussidiarietà                                                             | Mondadori Università            |
| 2  | 2007-2008 | "Sussidiarietà e... riforma istituzionali"                 | Fondazione per la Sussidiarietà                                                             | Mondadori Università            |
| 3  | 2008-2009 | "Sussidiarietà e... piccole e medie imprese"               | Fondazione per la Sussidiarietà                                                             | Mondadori Università            |
| 4  | 2009-2010 | "Sussidiarietà e... pubblica amministrazione locale"       | Fondazione per la Sussidiarietà                                                             | Mondadori Università            |
| 5  | 2010-2011 | "Sussidiarietà e... istruzione e formazione professionale" | Carlo Lauro, Elena Ragazzi                                                                  | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 6  | 2011-2012 | "Sussidiarietà e... città abitabile"                       | Paola Garrone, Carlo Lauro                                                                  | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 7  | 2012-2013 | "Sussidiarietà e... neolaureati e lavoro"                  | Giancarlo Rovati                                                                            | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 8  | 2013-2014 | "Sussidiarietà e... qualità dei servizi sociali"           | Tommaso Agasisti, Francesco Tanzilli                                                        | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 9  | 2014-2015 | "Sussidiarietà e... spesa pubblica"                        | Gianmaria Martini                                                                           | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 10 | 2015-2016 | "Sussidiarietà e... politiche industriali"                 | Paola Garrone, Gianmaria Martini                                                            | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 11 | 2016-2017 | "Sussidiarietà e... crisi demografica"                     | Gian Carlo Blangiardo                                                                       | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 12 | 2017-2018 | "Sussidiarietà e... giovani al Sud"                        | Alberto Brugnoli, Paola Garrone                                                             | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 13 | 2018-2019 | "Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile"       | Alberto Brugnoli, Paola Garrone, Giorgio Vittadini                                          | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 14 | 2019-2020 | "Sussidiarietà e... finanza sostenibile"                   | Alberto Brugnoli, Luca Erzegovesi, Giorgio Vittadini                                        | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 15 | 2020-2021 | "Sussidiarietà e... lavoro sostenibile"                    | Alberto Brugnoli, Mario Mezzanica, Giorgio Vittadini                                        | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 16 | 2021-2022 | "Sussidiarietà e... sviluppo sociale"                      | Gian Carlo Blangiardo, Alberto Brugnoli, Marco Fattore, Filomena Maggino, Giorgio Vittadini | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 17 | 2022-2023 | "Sussidiarietà e... governo delle infrastrutture"          | Paola Garrone, Alfredo Marra, Marco Ricotti, Lanfranco Senn, Roberto Zucchetti              | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 18 | 2023-2024 | "Sussidiarietà e... welfare territoriale"                  | Emilio Colombo, Paolo Venturi, Lorenza Violini, Giorgio Vittadini                           | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 19 | 2024-2025 | "Sussidiarietà e... salute"                                | Paolo Berta, Michele Castelli, Giorgio Vittadini, Antonello Zangrandi, Carlo Zocchetti      | Fondazione per la Sussidiarietà |

### 3.2 I corpi intermedi per la sussidiarietà

#### Contributo alla ricerca nazionale CNEL

#### "Corpi intermedi, società civile ed economia sociale. Per un governo delle transizioni"

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROMOTORE | CNEL (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| PARTNER   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Studi e Ricerche Tocqueville-Acton</li> <li>• ASviS Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile</li> <li>• NeXt Nuova Economia per Tutti aps ETS</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| AUTORI    | Luca Antonini, Tommaso Agasisti, Giovanni Mulazzani, Renato Ruffini, Giancarlo Vecchi, Lorenza Violini, Giorgio Vittadini, Paolo Venturi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| CONTENUTO | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attualità della sussidiarietà</li> <li>• Presupposti e modelli nei rapporti di collaborazione di amministrazione condivisa</li> <li>• Generare valore pubblico. Dalla rendicontazione alla valutazione d'impatto sociale</li> <li>• Valutare la qualità dei servizi di pubblica utilità alla persona e il ruolo dei corpi intermedi</li> <li>• Proposte di policy, strumenti e linee guida per la gestione amministrativa dei processi di co-progettazione</li> </ul> |

### 3.3 La bilateralità dei lavoratori somministrati: i soggetti e i servizi delle prestazioni di welfare

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PARTNER     | Ebitemp (Ente Bilaterale Nazionale per il lavoro temporaneo)<br>Adapt (Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali)                                                                                                    |
| RICERCATORI | Mario Mezzanzanica, Alessia del Santo, Daniele Poterti, Francesco Seghezzi, Silvia Caneve, Silvia Spattini, Massimo Ferlini                                                                                                                                                           |
| CONTENUTO   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi delle prestazioni di servizi di welfare per il lavoro in somministrazione (2009-2024)</li> <li>• Possibili sviluppi del sistema bilaterale del settore della somministrazione di lavoro: spunti da un'analisi comparativa</li> </ul> |

### 3.4 Gap Analysis sull'offerta territoriale di servizi sanitari di base

|             |                                                  |
|-------------|--------------------------------------------------|
| PARTNER     | Fondazione Colliers Italia ETS<br>Progea Servizi |
| RICERCATORI | Antonello Zangrandi e Gianluca Lanza             |

**CONTENUTO**

- Inquadramento della situazione sanitaria delle diverse aree del territorio nazionale, descritta in termini di domanda, offerta e attività realizzate
- Survey mirate con elementi qualitativi a tre tipologie di attori: attori istituzionali, professionisti e associazioni di categoria
- Individuazione di KPI per misurare l'impatto sociale di azioni di politica sanitaria sul territorio di riferimento

**3.5 Indagine sulle eccedenze e sullo spreco alimentare in Italia 2022-2025**

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PARTNER</b>     | Politecnico di Milano<br>Fondazione Banco Alimentare ETS                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>RICERCATORI</b> | Giorgio Vittadini, Fulvia Pennoni, Caterina Sturaro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>CONTENUTO</b>   | Analisi dei fattori che determinino la donazione delle eccedenze alimentari da parte delle imprese<br>2023 – Analizzato il settore della <b>produzione e trasformazione</b> degli alimenti<br>2024 – Analizzato il settore dell' <b>agricoltura</b> e dell'allevamento<br>2025 – Analizzato il settore della <b>distribuzione</b> alimentare, dettaglio e ingrosso |

**3.6 Efficacia ed elementi di valore dell'attività del centro di aiuto allo studio Portofranco ODV**

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PARTNER</b>     | Associazione Portofranco Milano ODV ETS                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>RICERCATORI</b> | Giorgio Vittadini, Fulvia Pennoni, Marcello Tempesta                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>CONTENUTO</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi statistica sulle prestazioni scolastiche degli studenti per indagare il contrasto alla dispersione scolastica operato dal Centro</li> <li>• Approfondimento del profilo pedagogico e socioeducativo che caratterizza l'attività del Centro</li> </ul> |

**3.7 Valutazione d'impatto di Alpha center, Afragola 2022 – 2027**

|                    |                                                    |
|--------------------|----------------------------------------------------|
| <b>PARTNER</b>     | Con i Bambini – Impresa sociale<br>Punto Cuore odv |
| <b>RICERCATORI</b> | Johann Spitzer                                     |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONTENUTO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione di impatto delle azioni di progetto realizzato per riqualificare il lotto della ex motorizzazione civile di Afragola (NA) e renderlo un luogo di aggregazione, incontro, educazione e punto di rigenerazione del quartiere</li> <li>• La ricerca ha stimolato la riflessione interna all'ente sulla qualità del servizio erogato.</li> </ul> |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.8 Valutazione d'impatto "All in", Interventi di protezione e inclusione sociale

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PARTNER</b>     | Associazione Volontari Servizio Internazionale (AVSI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>RICERCATORI</b> | Johann Spitzer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>CONTENUTO</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione d'impatto degli interventi di protezione e inclusione sociale per minori vulnerabili nel centro di Napoli</li> <li>• La ricerca è stata utilizzata per la rendicontazione del progetto alle autorità competenti e ha stimolato la riflessione interna all'ente sulla qualità del servizio erogato.</li> </ul> |

### 3.9 Management responsabile e creativo: tensioni e azioni innovative

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PARTNER</b>     | Eolo, ICAM, Number 1 Logistics Group, Sernet, SocialTechno/TechSoup, parter territorial Regione Marche                                                                                                                                                   |
| <b>AUTORE</b>      | LAB4S laboratorio per la sostenibilità di Fondazione per la Sussidiarietà                                                                                                                                                                                |
| <b>RICERCATORI</b> | Enrico Cagno, Paolo Camillini, Giuseppe Cappiello, Alessio Cavicchi, Alberto Daprà, Paola Garrone, Tommaso Minola, Alessandro Perego, Alberto Sportoletti.                                                                                               |
| <b>CONTENUTO</b>   | Indagine su come i manager possano affrontare, in modo responsabile e creativo, le tensioni tra obiettivi economici e sfide ambientali e sociali, generando innovazioni sostenibili senza compromettere la solidità economico-finanziaria delle imprese. |

### 3.10 Ricerche fino al 2024

| Numero | Anno pubblicazione | Titolo                                                                                                                | Curatore, autore o coordinatore                                     | Editore                                             |
|--------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1      | 2009               | La povertà alimentare in Italia                                                                                       | Luigi Campiglio, Giancarlo Rovati                                   | Guerini e associati                                 |
| 2      | 2010               | Alla radice dello sviluppo: l'importanza del fattore umano                                                            | Gabriella Berloffa, Giuseppe Folloni, Ilaria Schnyder von Wartensee | Guerini e associati                                 |
| 3      | 2010               | Al servizio della persona e della città                                                                               | Paola Garrone, Paolo Nardi                                          | Guerini e associati                                 |
| 4      | 2011               | AVSI OVC Project                                                                                                      | Carlo Lauro, Giancarlo Rovati                                       | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 5      | 2011               | L'immigrato una risorsa a Milano                                                                                      | Gian Carlo Blangiardo                                               | Guerini e associati                                 |
| 6      | 2011               | Il lavoro ed i suoi redditi                                                                                           | Dario Cavenago, Mario Mezzanzanica                                  | Guerini e associati                                 |
| 7      | 2012               | Il mercato del lavoro negli anni della crisi                                                                          | Mario Mezzanzanica                                                  | Aracne editore                                      |
| 8      | 2012               | Dar da mangiare agli affamati                                                                                         | Paola Garrone, Marco Melacini, Alessandro Perego                    | Guerini e associati                                 |
| 9      | 2012               | La città che sa cambiare                                                                                              | Luigi Vergallo                                                      | Guerini e associati                                 |
| 10     | 2012               | En la raíz del desarrollo. La importancia del factor humano                                                           | Gabriella Berloffa, Giuseppe Folloni, Ilaria Schnyder von Wartensee | Ediciones Encuentro                                 |
| 11     | 2012               | At the Root of Development: the Importance of the Human Factor                                                        | Gabriella Berloffa, Giuseppe Folloni, Ilaria Schnyder von Wartensee | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 12     | 2013               | Feed the hungry: the potential of surplus food recovery                                                               | Paola Garrone, Marco Melacini, Alessandro Perego                    | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 13     | 2013               | Televisione e infanzia. Rapporto sull'offerta televisiva per bambini in Italia                                        | Piermarco Aroldi, Nicoletta Vittadini                               | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 14     | 2013               | Pluralismo, democrazia, media. I principali indicatori internazionali                                                 | E.De Blasio, E. Gandolfi, E. Pili, D. Selva, M. Sorice              | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 15     | 2013               | Ipotesi di lavoro                                                                                                     | Mario Mezzanzanica                                                  | Aracne editore                                      |
| 16     | 2014               | Le imprese e il lavoro                                                                                                | Mario Mezzanzanica                                                  | Aracne editore                                      |
| 17     | 2014               | Il servizio pubblico. Pluralismo, democrazia, media                                                                   | Emiliana De Blasio, Michele Sorice                                  | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 18     | 2015               | La filiera agroalimentare                                                                                             | Mario Mezzanzanica                                                  | Aracne editore                                      |
| 19     | 2015               | Social TV. Produzione, esperienza e valore nell'era digitale                                                          | Fausto Colombo                                                      | Egea                                                |
| 20     | 2015               | Il sistema televisivo in Europa. Mercato, fonti di finanziamento, modelli, regole e strutture                         | Marco Cucco, Giuseppe Richeri                                       | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 21     | 2015               | Televisione e infanzia. Le aspettative nei confronti dell'offerta televisiva per bambini                              | Piermarco Aroldi, Nicoletta Vittadini                               | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 22     | 2015               | Televisione e infanzia. La parola ai protagonisti                                                                     | Piermarco Aroldi, Nicoletta Vittadini                               | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 23     | 2016               | L'integrazione delle notizie. Come le testate giornalistiche televisive italiane si preparano alla sfida del digitale | Carlo Sorrentino                                                    | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 24     | 2017               | Il calcio in fuorigioco? Indagine sulla disaffezione del pubblico italiano nei confronti del "sistema calcio"         | Piermarco Aroldi, Ivo Stefano Germano, Guido Gili                   | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 25     | 2017               | Youtube content creators. Volti, formati ed esperienze produttive nel nuovo ecosistema mediale                        | Romana Andò, Alberto Marinelli                                      | Egea                                                |
| 26     | 2021               | Smart working & Sud                                                                                                   | Fondazione Adapt                                                    | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 27     | 2021               | Analisi della domanda di lavoro delle professioni low-level skill                                                     | CRISP Università di Milano-Bicocca                                  | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 28     | 2021               | Anziani e disabili: un nuovo modello di assistenza                                                                    | Alberto Brugnoli, Antonello Zangrandi                               | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 29     | 2022               | South working per lo sviluppo responsabile e sostenibile del Paese                                                    | Mario Mezzanzanica, Giorgio Vittadini, altri                        | Randstad Research e Fondazione per la Sussidiarietà |
| 30     | 2023               | Università e imprese italiane per lo sviluppo dei talenti                                                             | Mario Mezzanzanica                                                  | Randstad Research e Fondazione per la Sussidiarietà |
| 29     | 2023               | Indicatori di qualità per misurare la performance degli enti locali                                                   | Tommaso Agasisti, Jonathan Kemkhaji e Giancarlo Vecchi              | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 30     | 2023               | Un mercato del lavoro che cambia. Le professioni low-level skill                                                      | A. Giabelli, P. Grue, M. Mezzanzanica, R. Sartori, P.A. Varesi      | Fondazione per la Sussidiarietà                     |
| 31     | 2024               | I giovani insegnanti nella scuola italiana                                                                            | Lorna Beretta                                                       | Fondazione per la Sussidiarietà                     |

### 3.11 Saggi fino al 2024

Nella seguente tabella riportiamo i principali saggi realizzati dal 2002 al 2024.

| N  | Anno pubb. | Titolo                                                                                                     | Curatore o autore                                           | Editore                         |
|----|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1  | 2002       | Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society                                                | Giorgio Vittadini                                           | ETAS                            |
| 2  | 2004       | Capitale umano. La ricchezza dell'Europa                                                                   | Giorgio Vittadini                                           | Guerini e associati             |
| 3  | 2004       | Banche e finanza. La transizione incompiuta                                                                | Graziano Tarantini                                          | Guerini e associati             |
| 4  | 2005       | A qualunque costo? Lavoro e pensioni tra incertezza e sicurezza                                            | Mario Mezzananza, Paola Olivelli                            | Guerini e associati             |
| 5  | 2005       | Sussidiarietà fiscale. La frontiera della democrazia                                                       | Luca Antonini                                               | Guerini e associati             |
| 6  | 2005       | Un "io" per lo sviluppo                                                                                    | G.Vittadini e autori vari                                   | BUR Saggi                       |
| 7  | 2006       | Eppur si muove. Innovazione e piccola impresa                                                              | Raffaello Vignali                                           | Guerini e associati             |
| 8  | 2007       | Che cos'è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà                                                    | Giorgio Vittadini                                           | Guerini e associati             |
| 9  | 2008       | Nelle mani dell'artigiano. Una realtà si racconta                                                          | Antonio Intiglietta                                         | Guerini e associati             |
| 10 | 2008       | All'origine della diversità. Le sfide del multiculturalismo                                                | Javier Prades                                               | Guerini e associati             |
| 11 | 2008       | Lo sviluppo ha un volto. Riflessioni su un'esperienza                                                      | Roberto Fontolan                                            | Guerini e associati             |
| 12 | 2008       | Perché nessuno si perda. La Piazza dei Mestieri                                                            | Elena Ragazzi                                               | Guerini e associati             |
| 13 | 2009       | Conoscenza e significato. Per una didattica responsabile                                                   | Eddo Rigotti                                                | Mondadori Università            |
| 14 | 2009       | La sussidiarietà in Lombardia. I soggetti, le esperienze, le policy                                        | Alberto Brugnoli, Giorgio Vittadini                         | Guerini e associati             |
| 15 | 2009       | Una strada per il successo formativo                                                                       | Alberto Bramanti, Dario Odifreddi                           | Guerini e associati             |
| 16 | 2009       | Subsidiarity: positive anthropology and social organization                                                | Alberto Brugnoli, Giorgio Vittadini                         | Guerini e associati             |
| 17 | 2009       | Los retos del multiculturalismo                                                                            | Javier Prades                                               | Ediciones Encuentro             |
| 18 | 2010       | Il liceo del lavoro: la Scuola Oliver Twist                                                                | Alberto Savorana                                            | Guerini e associati             |
| 19 | 2010       | L'avventura delle Learning Week                                                                            | Alberto Bramanti, Dario Odifreddi                           | Guerini e associati             |
| 20 | 2011       | Esperienza elementare e diritto                                                                            | Marta Cartabia, Andrea Simoncini, Lorenza Violini           | Guerini e associati             |
| 21 | 2011       | 150 Anni di sussidiarietà. Le forze che cambiano la storia sono le stesse che cambiano il cuore dell'uomo. | Fondazione per la Sussidiarietà                             | Piccola casa Editrice           |
| 22 | 2012       | L'università possibile. Note a margine della riforma                                                       | Giorgio Vittadini                                           | Guerini e associati             |
| 23 | 2012       | Il cuore di Milano. Identità e storia di una "capitale morale"                                             | Daniilo Zardin                                              | BUR Saggi                       |
| 24 | 2012       | La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno                                      | Lorenza Violini, Giorgio Vittadini                          | BUR Saggi                       |
| 25 | 2012       | L'imprevedibile istante. Giovani per la crescita                                                           | Studenti e docenti universitari TG1                         | Piccola casa Editrice           |
| 26 | 2013       | Sinfonia dal "nuovo mondo". Un'Europa unita, dall'Atlantico agli Urali                                     | Studenti e docenti universitari TG1 e Fondazione Adenauer   | Piccola casa Editrice           |
| 27 | 2013       | Alle radici della crisi                                                                                    | Giulio Sapelli, Giorgio Vittadini                           | BUR Saggi                       |
| 28 | 2014       | S.O.S. Educazione. Statale, paritaria: per una scuola migliore                                             | Giorgio Vittadini                                           | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 29 | 2014       | Imprenditore: risorsa o problema?                                                                          | Giorgio Fiorentini, Giulio Sapelli, Giorgio Vittadini       | BUR Rizzoli                     |
| 30 | 2014       | Quale futuro per l'Europa?                                                                                 | Giulio Sapelli, Giorgio Vittadini                           | BUR Saggi                       |
| 31 | 2014       | Conoscenza e compimento di sé                                                                              | Eddo Rigotti, Carlo Wolfgruber                              | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 32 | 2014       | Quando brillano le idee                                                                                    | Cecilia Bellucci, Antonio Botti, Francesca Fontanella       | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 33 | 2014       | Retrieving Origins and the Claim of Multiculturalism                                                       | Antonio Lopez, Javier Prades                                | Eerdmans                        |
| 34 | 2015       | L'interessante nelle discipline                                                                            | G. Cotroni, T. De Carli, F.M.Giametta, A.Ricci, I. Tresoldi | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 35 | 2016       | Far crescere la persona. La scuola di fronte al mondo che cambia                                           | Giorgio Vittadini                                           | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 36 | 2016       | La riforma costituzionale del governo Renzi: spunti e approfondimenti                                      | Luca Antonini, Lorenza Violini                              | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 37 | 2017       | Un mestiere per vivere. Il metodo di ASLAM                                                                 | Gianluigi Da Rold                                           | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 38 | 2017       | Argomentare per un rapporto ragionevole con la realtà                                                      | Paolo Nanni, Eddo Rigotti, Carlo Wolfgruber                 | Fondazione per la Sussidiarietà |
| 39 | 2019       | The Milan's Heart. Identity and History of a European Metropolis                                           | Daniilo Zardin                                              | Scalpendi Editore               |
| 40 | 2021       | Viaggio nelle character skills. Persone, relazioni, valori                                                 | Giorgio Chiosso, Anna Maria Poggi, Giorgio Vittadini        | Il Mulino                       |
| 41 | 2021       | Una società di persone? Corpi intermedi nella democrazia di oggi e di domani                               | Franco Bassanini, Tiziano Treu, Giorgio Vittadini           | Il Mulino                       |
| 42 | 2024       | Comunità intermedie, occasione per la politica                                                             | Franco Bassanini, Tiziano Treu, Giorgio Vittadini           | Il Mulino                       |
| 43 | 2024       | Piano B. Uno spartito per rigenerare l'Italia                                                              | Giorgio Vittadini e autori vari                             | Donzelli                        |

## 4. FORMAZIONE

### 4.1 Scuola di formazione politica "Conoscere per decidere"



“Conoscere per decidere” è realizzata in collaborazione con Società Umanitaria e Associazione Futuri probabili con l’obiettivo di **offrire contenuti, criteri e ambiti di discussione utili a rivitalizzare la vita democratica**.

È pensata per tutta la cittadinanza, in particolare per i giovani e per coloro che, a diverso titolo, sono impegnati nella vita sociale, politica ed economica del Paese o sono interessati a farlo, approfondendo i principi guida e i problemi del vivere comune.

La perdita di autorevolezza della politica e delle istituzioni ha un prezzo che sta diventando insostenibile per la collettività.

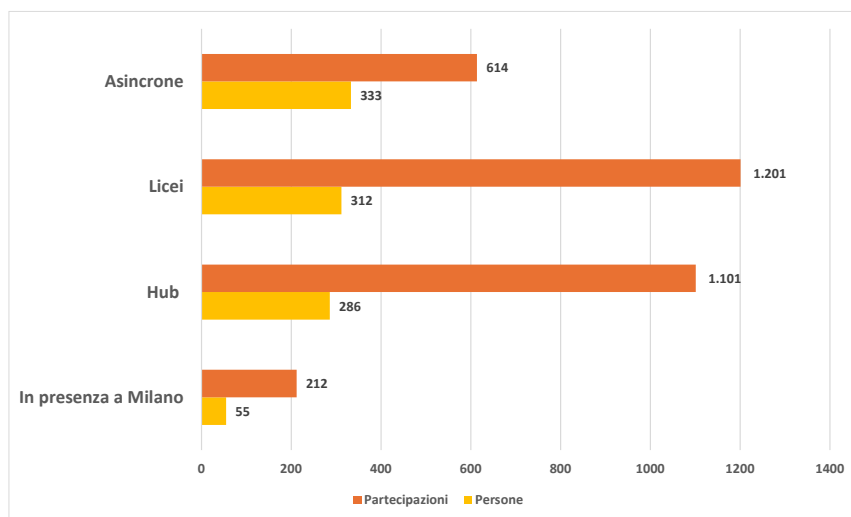
Con questa premessa, “**Conoscere per decidere 2025**”, settimana edizione della scuola, intitolata “**I rischi della democrazia e le lezioni del passato**” ha ripercorso alcune tappe della **storia italiana e internazionale**, dalla stesura della Costituzione all’emergere di **sovranismi e neo-populismi** che caratterizzano l’ultimo periodo storico.

La Scuola si è svolta in 6 lezioni (esposizioni frontali, confronti ed esercitazioni di gruppo), dal 17 febbraio al 10 maggio 2025, in presenza a Milano nella **sede della Società Umanitaria**. In collegamento **10 hub**, ospitati in università, centri culturali, sedi di associazioni, scuole, nelle città di Catania, Cosenza, Macerata, Napoli, Palermo, Pesaro, Porto San Giorgio, Roma, Trapani e Trento.

Alcuni hub hanno seguito la Scuola in modalità **asincrona** attraverso l’apposito canale YouTube. Alcune **scuole secondarie superiori** e docenti (IV e V anno) hanno utilizzato le lezioni della Scuola in **ambito PTCO** (Percorsi per le Competenze Trasversali e Orientamento) e/o per un approfondimento didattico condiviso tra docenti e studenti.

Nel complesso la Scuola di Politica 2025 è stata frequentata da **990 persone** per un totale di **3.130 monte ore erogate**.

| DATE LEZIONI | TEMI                                                                        | RELATORI                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17-feb-25    | Lezione introduttiva. Crisi della democrazia ed espansione delle autocrazie | Luciano Violante, Presidente di Futuri Probabili, Associazione per la Formazione del Capitale Umano                                                                                                                                                                                 |
| 01-mar-25    | Una Costituzione "ambiziosa" nata dal dialogo tra le culture politiche      | Lorenza Violini Professoressa di Diritto costituzionale, Università degli Studi di Milano, Benedetta Vimercati Professore di Diritto costituzionale presso Università degli Studi di Milano, Luca Vanoni, Professore di Diritto Pubblico Comparato Università degli Studi di Milano |
| 15-mar-25    | Gli anni '70: il superamento della conventio ad excludendum                 | Massimo Franco, Giornalista e saggista                                                                                                                                                                                                                                              |
| 29-mar-25    | Anni '80: la crisi della politica e la fine dell'Unione sovietica           | Stefano Folli, Giornalista e saggista                                                                                                                                                                                                                                               |
| 05-apr-25    | Gli anni '90: crisi dei partiti e affermazione dei populismi                | Nadia Urbinati, Professoressa di Teoria politica, Columbia University, New York                                                                                                                                                                                                     |
| 10-mag-25    | L'Unione europea tra Cina e Stati Uniti                                     | Riccardo Sessa, Presidente della Società italiana per l'organizzazione internazionale (SIOI)                                                                                                                                                                                        |



La Scuola ha organizzato una visita a Palazzo Marino, sede del Comune di Milano, dove la Presidente del Consiglio comunale, Elena Buscemi, ha illustrato il funzionamento dell'istituzione. Al termine del percorso è stata realizzata, inoltre, una [visita al Parlamento europeo a Strasburgo](#) durante una delle sue sessioni di lavoro.



I 39 partecipanti, tutti con un'età inferiore di trent'anni, hanno avuto la possibilità di dialogare approfonditamente con la Vicepresidente del Parlamento, Pina Picierno e con l'Eurodeputato Massimiliano Salini sia sul funzionamento delle istituzioni, sia sui temi di attualità che coinvolgono l'Europa.

Partecipare ai lavori dell'Aula e assistere ai dibattiti e alle votazioni parlamentari è stata un'esperienza che ha colpito profondamente tutti i partecipanti, poiché ha consentito di comprendere da vicino la complessità del processo legislativo, le competenze coinvolte e l'intenso lavoro svolto dalle Commissioni parlamentari per garantire all'Aula efficacia e consapevolezza nell'assunzione delle decisioni.

I ragazzi hanno affrontato anche questo momento della Scuola, “spinti dalla curiosità e dalla voglia di conoscere argomenti che ci riguardano - come ha detto una partecipante -, poiché la politica interessa anche la generazione zeta, che sarà artefice del futuro del Bel Paese”.

Un altro giovane ha affermato: “Abbiamo visto una democrazia in azione, un valore da difendere che si concretizza nel salvaguardare la convivenza delle diversità per favorire il bene di tutti”.

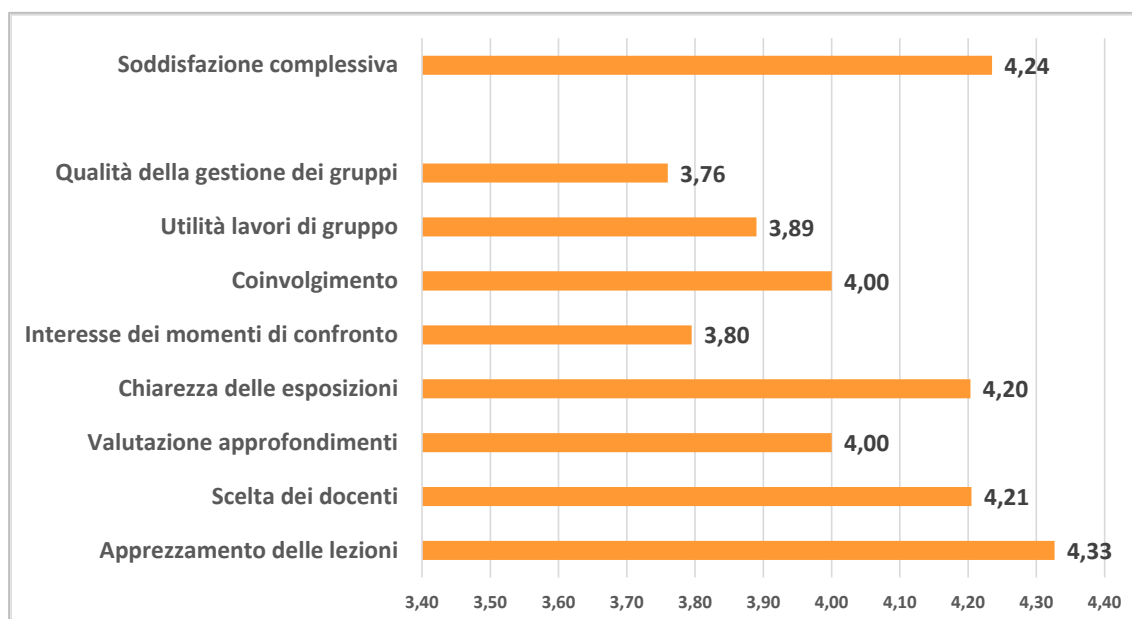
Per valutare l'impatto generato dalla Scuola di Formazione politica 2025, alla fine del percorso, sono stati somministrati dei questionari di gradimento.

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| Rispondenti di Milano        | 33        |
| Rispondenti HUB universitari | 34        |
| <b>Questionari ricevuti</b>  | <b>67</b> |

I dati illustrano che l'iniziativa è stata molto apprezzata, sia come soddisfazione complessiva sia nei dettagli di approfondimento.

### Sintesi dei risultati dei questionari di gradimento

Valutazione su una scala da 1 (“per nulla”) a 5 (“totalmente”)



#### 4.2 Governance e strategie dell'Amministrazione condivisa

È un Corso Executive ideato dall'Alta Scuola di Economia e Relazioni Internazionali (ASERI) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e dalla Fondazione. Forma **le conoscenze specialistiche necessarie alla costruzione e gestione di percorsi di amministrazione condivisa tra pubblica amministrazione e terzo settore.**

Il percorso, di 63 ore (9 moduli di 7 ore) ha coinvolto **41 iscritti** tra amministratori locali, dirigenti, quadri e professionisti. Si è svolto con **lezioni online e laboratori in presenza** e ha alternato sessioni teoriche, sessioni di approfondimento tecnico ed esercitazioni pratiche che hanno illustrato le applicazioni degli strumenti esaminati (best practice).

Il corso ha affrontato le innovazioni relative agli istituti previsti e disciplinati dall'art. 55 del Codice del Terzo Settore (d.lgs. n. 117/2017), pensati con l'obiettivo di migliorare la copertura e la qualità dei servizi di valenza sociale, consentire una migliore aggregazione di risorse (economiche e non), mitigare la frammentazione delle politiche pubbliche. In questo quadro, infatti, la pubblica amministrazione e il Terzo Settore sono chiamati a ripensare le loro reciproche relazioni secondo le logiche collaborative dell'amministrazione condivisa.

Il corso, avviato nel dicembre 2025 e conclusosi l'11 aprile 2026, ha visto la **Direzione scientifica** di:

- Barbara Boschetti, Università Cattolica del Sacro Cuore;
- Lorenza Violini, Università degli Studi di Milano e Fondazione per la Sussidiarietà.

Ha coinvolto, inoltre, i seguenti partner: ANCI Lombardia, Comune Milano, Regione Lombardia, Terzius, Fondazione futuro di solidarietà, AICCOM e Percorsi di Secondo welfare.

| MODULI    | TEMATICHE                                                                                                     | DOCENTI                                                                        |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 12-dic-25 | Sussidiarietà, Pubblica Amministrazione e Terzo Settore: questioni introduttive                               | • Tommaso Agasisti - Politecnico di Milano<br>• Stefano Arduini - Vita         |
| 16-gen-26 | Il diritto dell'amministrazione condivisa                                                                     | • Luigi Bobba - Fondazione Terzius<br>• Luciano Gallo - ANCI Emilia-Romagna    |
| 30-gen-26 | Le forme dell'amministrazione condivisa: istruzioni per l'uso                                                 | • Franca Maino - Università degli Studi di Milano, Percorsi di Secondo Welfare |
| 13-feb-26 | Questioni aperte: dal diritto dell'Unione Europea alle più recenti indicazioni della giurisprudenza nazionale | • Damiano Palano - Università Cattolica del Sacro Cuore – ASERI                |
| 27-feb-26 | Le competenze strumentali all'attuazione dell'amministrazione condivisa                                       | • Luca Pesenti - Università Cattolica del Sacro Cuore                          |
| 13-mar-26 | Le soluzioni organizzative per l'amministrazione condivisa                                                    | • Monica Pratesi - Università di Pisa<br>• Felice Scalvini - Fondazione ASM    |
| 27-mar-26 | La valutazione e il monitoraggio nell'amministrazione condivisa                                               | • Paolo Venturi - Università Alma Mater Studiorum di Bologna                   |
| 10-apr-26 | Laboratorio sulla co-programmazione, a partire dalle best practices (in presenza)                             | • Benedetta Vimercati (Università degli Studi di Milano)                       |
| 11-apr-26 | Laboratorio sulla co-progettazione, a partire dalle best practices (in presenza)                              | • Giorgio Vittadini - Università Bicocca, Fondazione per la Sussidiarietà      |



A cura di ASERI e Fondazione per la Sussidiarietà

## «Governance e Strategie per l'Amministrazione condivisa»

📅 12 DIC 2025

📍 MILANO, UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE, LARGO GEMELLI 1

Condividi



**4.3 Diversity, Equity & Inclusion -**

## Brand e comunicazione istituzionale, gestione clienti e comunicazione

Il corso, realizzato a favore del Gruppo Cooperativa Team Service, è stato avviato nel settembre 2025 e si concluderà nel giugno 2026.

Il percorso ha approfondito le seguenti tematiche:

- **sostenibilità** aziendale, sociale e ambientale
- **cambiamento culturale** implicato dalle tematiche di diversità, equità, inclusione, parità di genere, gap generazionale, multiculturalismo, disabilità
- approfondimento delle tematiche anche con l'utilizzo dell'**intelligenza artificiale**.

| MODULI    | TEMATICHE                                           | DOCENTI         | QUALIFICA                                                                                                                                 |
|-----------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17-set-25 | La sostenibilità in azienda                         | Paola Garrone   | Professoressa di Economia Industriale e docente dell'Osservatorio sulla Sostenibilità alla School of Management del Politecnico di Milano |
| 15-ott-25 | L'azienda e l'ambiente                              | Paola Garrone   |                                                                                                                                           |
| 06-nov-25 | Il sistema agile parte 1                            | Paola Brianzoli | Esperta in servizi di formazione nell'area manageriale, relazionale, commerciale e allo sviluppo personale                                |
| 24-nov-25 | Il sistema agile parte 2                            | Paola Brianzoli |                                                                                                                                           |
| 18-dic-25 | Parità di genere e cambiamento culturale in azienda | Sara Zanellini  | Ufficio Studi di PwC                                                                                                                      |

| MODULI    | TEMATICHE                                           | DOCENTI         | QUALIFICA                                                                                                                                 |
|-----------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17-set-25 | La sostenibilità in azienda                         | Paola Garrone   | Professoressa di Economia Industriale e docente dell'Osservatorio sulla Sostenibilità alla School of Management del Politecnico di Milano |
| 15-ott-25 | L'azienda e l'ambiente                              | Paola Garrone   |                                                                                                                                           |
| 06-nov-25 | Il sistema agile parte 1                            | Paola Brianzoli | Esperta in servizi di formazione nell'area manageriale, relazionale, commerciale e allo sviluppo personale                                |
| 24-nov-25 | Il sistema agile parte 2                            | Paola Brianzoli |                                                                                                                                           |
| 18-dic-25 | Parità di genere e cambiamento culturale in azienda | Sara Zanellini  | Ufficio Studi di PwC                                                                                                                      |

## 5. Divulgazione

### 5.1 Un dialogo continuo



**La comunicazione come spazio vivo.** La Fondazione comunica per continuare a pensare e per far pensare, andando oltre la rendicontazione di ciò che ha prodotto. Questa distinzione cambia in modo radicale il significato di ogni iniziativa pubblica che la Fondazione promuove: un convegno, una pubblicazione, un incontro con esperti. Ogni occasione di comunicazione nasce come punto di partenza, come apertura verso nuovi orizzonti. Ogni occasione di comunicazione è, prima di tutto, un'occasione di ricerca.

**Aprirsi al dialogo.** Nel dibattito pubblico contemporaneo, la comunicazione istituzionale tende a seguire uno schema preciso: si produce conoscenza, si confeziona un messaggio, lo si trasmette. Il ciclo si chiude. La Fondazione ha scelto una traiettoria diversa. I contenuti delle ricerche svolte vengono portati in dialogo, con personalità scelte per la loro capacità di interrogare, arricchire, mettere in tensione produttiva ciò che si è scoperto. La comunicazione diventa così il luogo in cui il pensiero continua a evolvere, il luogo in cui si apre a nuove possibilità. Questo approccio richiede una certa disponibilità all'apertura: accettare che un'idea, esposta al confronto genuino, possa trasformarsi, che una ricerca, messa in dialogo con prospettive differenti, riveli angolature impreviste. È una scelta che richiede fiducia nella qualità del proprio lavoro e nella capacità degli interlocutori di contribuire a qualcosa di più grande.

**Un esempio concreto: le presentazioni del Rapporto sulla Sussidiarietà.** Il modo più chiaro per capire questa visione è osservare come la Fondazione ha portato il Rapporto annuale all'attenzione pubblica. Il Rapporto 2024, dedicato al welfare territoriale, ha toccato numerose città italiane in un percorso che ha attraversato contesti, interlocutori e comunità profondamente diversi tra loro. A Roma, presso il centro Convegni Carlo Azeglio Ciampi della Banca d'Italia, il Governatore Fabio Panetta ha aperto i lavori con un intervento sul futuro del welfare italiano tra equità e sviluppo. A Milano, la presentazione si è svolta alla Torre PwC, con la partecipazione del Presidente di Fondazione Cariplo, Giovanni Azzone. A Rende, in Calabria, l'incontro ha coinvolto operatori e comunità locali direttamente a contatto con le fragilità del welfare nel Sud Italia. A Bologna ha partecipato il Cardinale Zuppi, che ha chiesto scelte precise per rispondere alle emergenze della denatalità, dell'invecchiamento e del caro casa. Ogni tappa ha avuto vita propria. Cambiavano gli interlocutori, cambiava il contesto, e con essi cambiava il dialogo e, dunque, la comprensione. Lo stesso Rapporto, portato al Governatore della Banca d'Italia, a un Cardinale, a operatori del Terzo Settore in una città del Sud, a una grande Fondazione di erogazione, ha prodotto confronti diversi, ciascuno capace di illuminare aspetti che gli altri avrebbero raggiunto solo in parte.

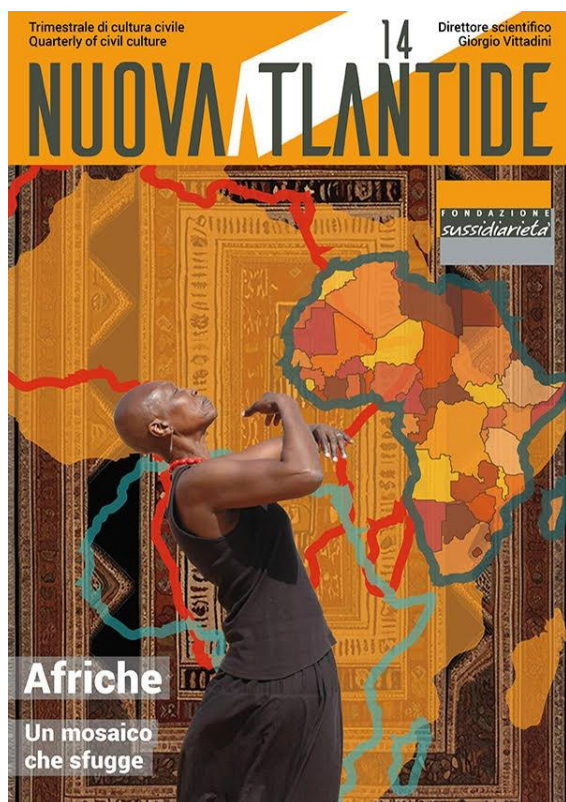
Gli stakeholder dell'ente sono interlocutori attivi di un processo in corso. Essere aggiornati sul lavoro della Fondazione significa essere invitati a partecipare a un percorso. Questa postura cambia la qualità dell'attenzione che si può chiedere: si tratta di condividere una direzione di ricerca e di verificare, nel confronto, se quella direzione vale la pena di essere perseguita. Continuare a fare domande significa per noi prendere sul serio la complessità della realtà.

## 5.2 Nuova Atlantide, il quadrimestrale di cultura civile

La rivista, di taglio monografico, si configura come uno **spazio di approfondimento, elaborazione e confronto sui grandi temi di attualità**. Nuova Atlantide si avvale della rete di relazioni internazionali sviluppata nel tempo dalla Fondazione.

Per favorirne la massima diffusione, la Fondazione ha scelto di rendere **Nuova Atlantide**

accessibile gratuitamente attraverso il proprio sito web e con la distribuzione della versione stampata ad un pubblico selezionato di lettori.



Dinamica e aperta, la rivista si fonda su un'ipotesi di lavoro costantemente verificata attraverso un intenso dialogo con voci e personalità provenienti da **differenti tradizioni culturali**.

Giorgio Vittadini è il Direttore scientifico  
 Enzo Manes, Direttore Responsabile  
 Carlo Dignola, Co-Direttore  
 Paolo Vites, Coordinatore redazionale.  
 La redazione è composta da: Silvia Becciu, Evandro Botto, Guido Canavesi, Giacomo Ciambotti, Alberto De Simoni, Gianluigi Da Rold, Carlo Dignola, Luca Farè, Beppe Folloni, Onorato Grassi, Enzo Manes, Monica Poletto, Martina Saltamacchia, Lanfranco Senn, Caterina Sturaro, Paolo Vites, Giorgio Vittadini.

Il **Comitato Scientifico** è composto da: Andrea Beccarelli, Giancarlo Blangiardo, Stefano Boeri, Paolo Carozza, Fulvio Coltorti, Lugi Campiglio,

Claudio De Vincenti, Wael Farouk, Anna Finocchiaro, Ugo Finetti, Manlio Frigo, Chiara Giaccardi, Enrico Giovannini, Giovanna Iannantuoni, Enrico Letta, Mauro Magatti, Stelio Mangiameli, Francesco Occhetta, Carlo Pelanda, Lucrezia Reichlin, Walter Ricciardi, Luis Rubalcaba, Paolo Savona, Nadia Urbinati, Luciano Violante, Stefano Zamagni.

### I tre numeri del 2025

Nel 2025 Fondazione per la Sussidiarietà ha pubblicato tre numeri del periodico Nuova Atlantide, scaricabili gratuitamente dal sito della Fondazione oppure consultabile nella versione cartacea:

- 831 copie scaricate online;
- 6.000 visualizzazioni;
- 2.400 copie stampate.

### N. 14 - "Afriche – un mosaico che sfugge"

Il numero monografico n. 14 di "Nuova Atlantide", intitolato "Afriche – un mosaico che sfugge" scopre le Afriche, volutamente e doverosamente al plurale, per non annullare la ricchissima poliedricità di questo continente.

L'ottica neocoloniale, che ancora persiste, ci offre una visione offuscata e distorta delle Afriche che oggi, dentro a tutte le contraddizioni che le attraversano, sono in movimento.



Autori e curatori: Quinton Apollis, Marco Aime, Germaine Acogny, Stephen Momanyi, Enzo Manes, David Littlewood, Nikolas Galli, Siddharth Kara, Bitange Ndemo, Giacomo Ciambotti, Giacomo Ciambotti, Giampaolo Silvestri, Jean Leonard Touadi, Andrea Pomini, Carlo Dignola, Gianluigi Da Rold, Tsitsi Dangarembga, Andrew E. Ekpenyong, Emilio Colombo, Maria Cristina Rulli, Marco Di Liddo, Michela Mercuri, Giulia Pellegrini, Annika Surmeier, Rocco Ronza, Martina Saltamacchia, Card. Jean-Paul Vesco O.P.

#### N. 15 - “Welfare abitativo – il mio posto nel mondo”

Il numero monografico n. 15 di “Nuova Atlantide”, intitolato “Welfare abitativo. Il mio posto nel mondo”, indaga sul tema della casa, diventata una vera e propria emergenza in molte zone d'Italia e degli altri Paesi europei,

soprattutto nei grandi centri urbani.

Mancano politiche pubbliche adeguate, e così l'abitare viene determinato dalla grande finanza, generando l'esclusione delle fasce più deboli e anche del ceto medio basso.



Autori e curatori: Alessandro Balducci, Mario Botta, Stefano Boeri, Luigi Campiglio, Emmanuel Conte, Gianluigi Da Rold, Giorgio De Rita, Carlo Dignola, Anna Finocchiaro, Alan Graham, Enzo Manes, Stefano Lampertico, Emanuele Sala, Linda Laura Sabbadini, Martina Saltamacchia, Giustino Trincia, Sergio Urbani, Chiara Ryan, Monsignor Felice Accrocca, Monsignor Óscar Vicente Ojea Quintana.

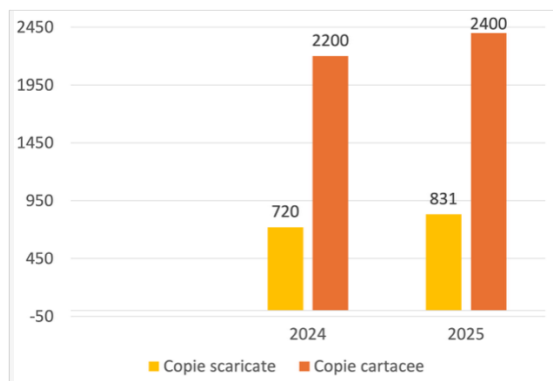
#### N. 16 - “L'arte del compromesso. Diplomazia dove sei?”

Il monografico indaga le dinamiche e le molteplici cause dell'inquietante subbuglio mondiale che mette in crisi la pace e la democrazia.

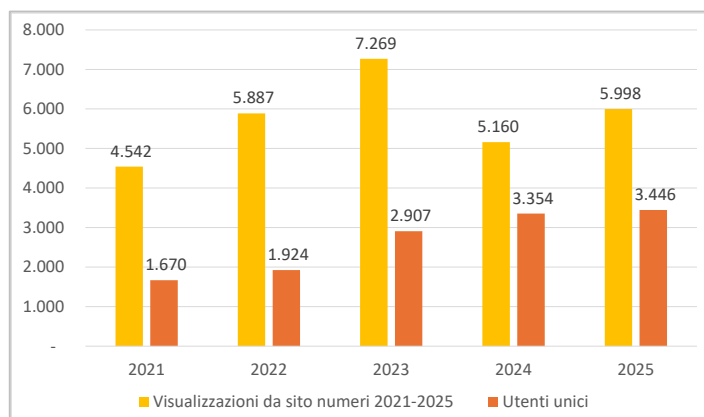
Autori e curatori: Arturo Arrieta, Jacopo Bencini, Davide Bolchini, Evandro Botto e Onorato Grassi, Mario Caligiuri, Guzmán Carriquiry Lecour, Enzo Manes, Emiliano Morrone, Nadia Urbinati, Pier Paolo Portinaro, Bernardino Regazzoni, Gianluigi

Da Rold, Giorgio Starace, Martina Saltamacchia, Stefano Feltri, Stefano Zamagni, Carlo Dignola, Enrico Giovannini, Stefano Zamagni, Luciano Violante.

### Diffusione della rivista Nuova Atlantide

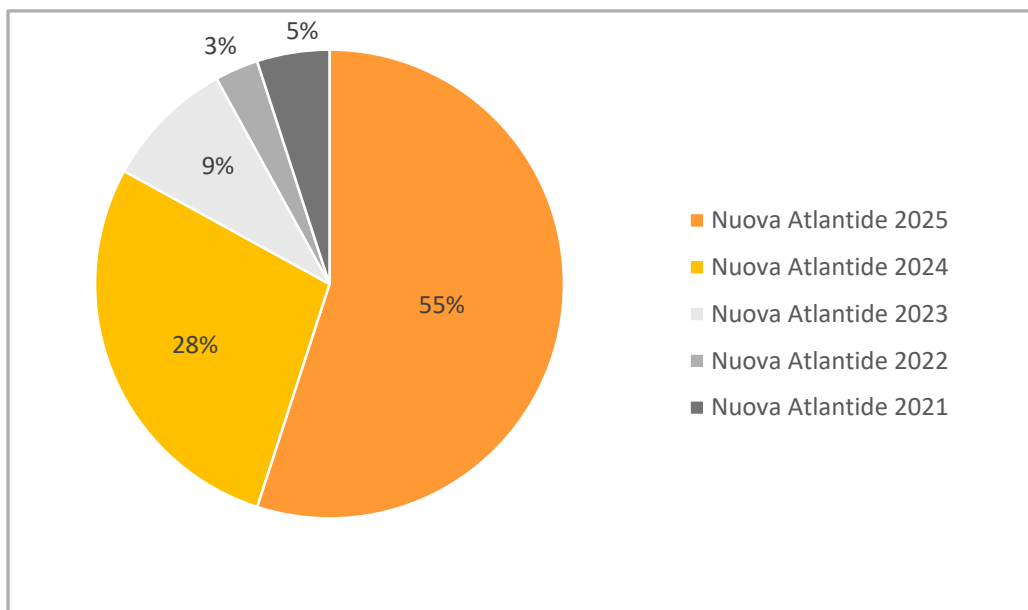


### Visualizzazioni della rivista Nuova Atlantide e utenti unici



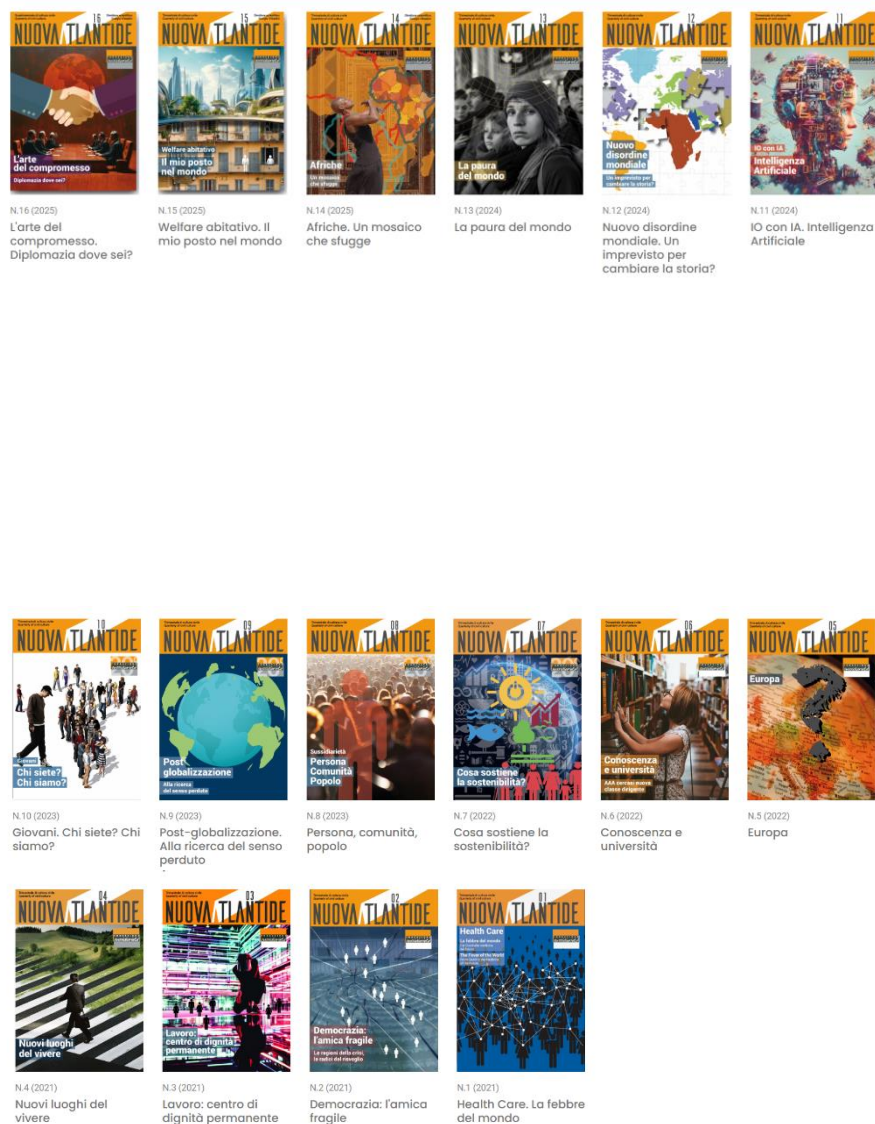
I numeri di Nuova Atlantide **mantengono vivo l'interesse dei lettori anche anni dopo la loro prima uscita**, continuando a coinvolgere nuovi lettori. Il grafico sottostante, infatti, registra che il 45% delle visualizzazioni nell'anno hanno come oggetto riviste pubblicate tra il 2021 e il 2024.

### Visualizzazioni rivista nel 2025, numeri presenti e passati



## Nuova Atlantide, i numeri dal 2021 al 2024

I numeri pubblicati



| Numero | Anno pubblicazione | Titolo                                                                       |
|--------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | 2021               | Sanità. Pandemia, pandemie                                                   |
| 2      | 2021               | Democrazia: l'amica fragile. Le ragioni della crisi, le radici del risveglio |
| 3      | 2021               | Lavoro: centro di dignità permanente                                         |
| 4      | 2021               | Nuovi luoghi del vivere                                                      |
| 5      | 2022               | Europa                                                                       |
| 6      | 2022               | Conoscenza e università. AAA cercasi nuova classe dirigente                  |
| 7      | 2022               | Cosa sostiene la sostenibilità?                                              |
| 8      | 2023               | Sussidiarietà. Persona -Comunità-Popolo                                      |
| 9      | 2023               | Post globalizzazione. Alla ricerca del senso perduto                         |
| 10     | 2023               | Giovani. Chi siete? Chi siamo?                                               |
| 11     | 2024               | Io con la IA. Intelligenza Artificiale                                       |
| 12     | 2024               | Nuovo disordine mondiale. Un imprevisto per cambiare la storia               |
| 13     | 2024               | La paura del mondo                                                           |

### Atlantide dal 2005 al 2020

| Numero | Anno pubblicazione | Titolo                                        |
|--------|--------------------|-----------------------------------------------|
| 1      | 2005               | Ce la faremo?                                 |
| 2      | 2005               | Mediterraneo                                  |
| 3      | 2005               | Sulle ali della libertà                       |
| 4      | 2005               | Oltre l'Economist... Meritevoli perché capaci |
| 5      | 2006               | Emergenza educazione                          |
| 6      | 2006               | Welfare, liberi di scegliere                  |
| 7      | 2006               | Liberalizzazioni e libertà                    |
| 8      | 2006               | La persona soggetto dello sviluppo            |
| 9      | 2007               | Tutti per uno, uno per tutti                  |
| 10     | 2007               | Migrazioni e società multiculturale           |
| 11     | 2007               | Alla ricerca del nuovo leader                 |
| 12     | 2007               | L'umana dimora. Verso l'Expo 2015             |
| 13     | 2008               | La ricchezza delle nazioni                    |
| 14     | 2008               | Ragionevoli, cioè protagonisti                |
| 15     | 2008               | Al cuore delle reti                           |
| 16     | 2009               | Sperare in tempo di crisi                     |
| 17     | 2009               | La realtà non è un'opinione                   |
| 18     | 2009               | Da tanti, uno                                 |
| 19     | 2010               | Autonomia, Verità, Università                 |
| 20     | 2010               | Siamo realisti                                |
| 21     | 2010               | Equi, Sussidiari, Solidali                    |
| 22     | 2011               | Dal posto, al percorso                        |
| 23     | 2011               | Certi nel cambiamento                         |
| 24     | 2011               | L'Italia è un Paese per giovani?              |
| 25     | 2011               | La vogliamo così?                             |
| 26     | 2012               | La statura dell'uomo                          |
| 27     | 2012               | Il welfare sussidiario                        |
| 28     | 2013               | L'Italia che verrà                            |
| 29     | 2013               | Prima o poi...                                |
| 30     | 2013               | La verità è la forza della pace               |
| 31     | 2014               | Fatti e non fatti d'Europa                    |
| 32     | 2014               | I protagonisti                                |
| 33     | 2014               | L'Italia che cambia                           |
| 34     | 2015               | Italia in transizione                         |
| 35     | 2015               | Politica                                      |
| 36     | 2016               | Libertà religiosa                             |
| 37     | 2016               | Immigrazione, un cambio d'epoca               |
| 38     | 2016               | Le chiavi dello sviluppo                      |
| 39     | 2017               | Troppi o troppo pochi?                        |
| 40     | 2017               | A scuola c'è vita                             |
| 41     | 2017               | Metropolis                                    |
| 42     | 2018               | Africa/Afriche                                |
| 43     | 2018               | Il lavoro, un incontro                        |
| 44     | 2018               | Il profitto per l'uomo                        |
| 45     | 2019               | Europa                                        |
| 46     | 2019               | Sussidiarietà & Lavoro                        |
| 47     | 2020               | The Economy of Francesco                      |

### 5.3 Convegni e Seminari

#### Presentazioni del Rapporto “Sussidiarietà e... welfare territoriale”

Nel 2025 il Rapporto è stato presentato in 27 convegni realizzati in tutt'Italia.



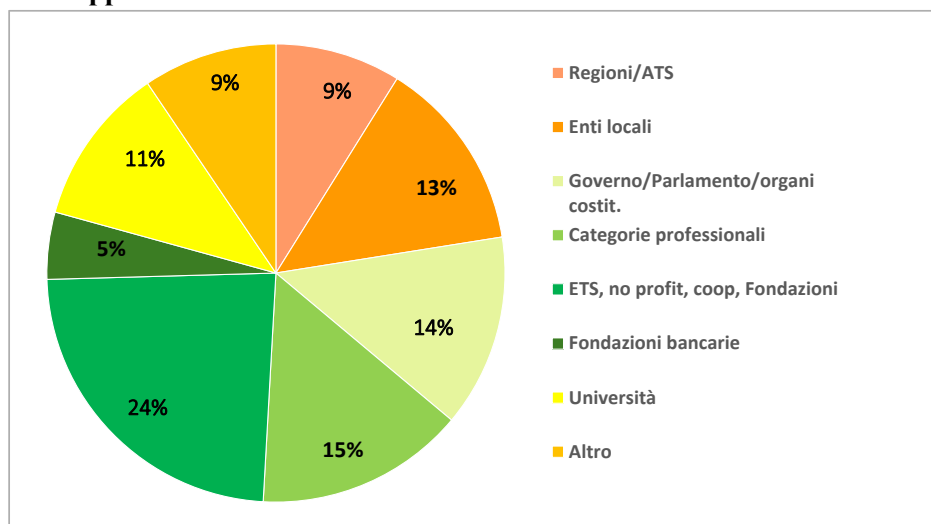
I convegni di presentazione hanno coinvolto **circa 170 relatori**, tra i quali 16 Sindaci, 5 Presidenti di Regione, 17 Consiglieri Regionali o Comunali e 13 Ministri o appartenenti a organi costituzionali.

La maggior parte dei relatori proveniva dal mondo delle istituzioni e della società civile, in particolare, non profit/ETS.



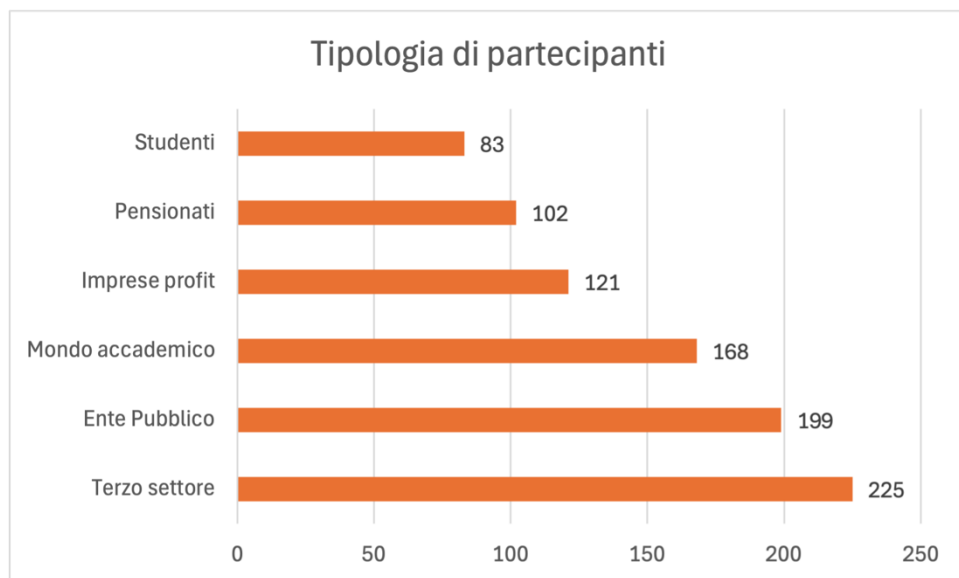
| N° | Data      | Città                         | Regione     |
|----|-----------|-------------------------------|-------------|
| 1  | 20-feb-25 | Roma Banca d'Italia           | Lazio       |
| 3  | 16-apr-25 | Lecce                         | Puglia      |
| 4  | 17-apr-25 | Milano                        | Lombardia   |
| 5  | 24-apr-25 | Macerata                      | Marche      |
| 6  | 16-mag-25 | Torino Fiera libro            | Piemonte    |
| 7  | 19-mag-25 | Bologna                       | Emilia R.   |
| 8  | 22-mag-25 | Foggia                        | Puglia      |
| 9  | 24-mag-25 | Varese                        | Lombardia   |
| 10 | 04-giu-25 | Pesaro                        | Marche      |
| 11 | 11-giu-25 | Busto Arsizio                 | Lombardia   |
| 12 | 19-giu-25 | Forlì                         | Emilia R.   |
| 13 | 23-giu-25 | Perugia                       | Umbria      |
| 14 | 02-lug-25 | Salerno                       | Campania    |
| 15 | 06-ott-25 | Torino P.za Mestieri          | Piemonte    |
| 16 | 09-ott-25 | Roma Intergruppo parlamentare | Lazio       |
| 17 | 13-ott-25 | Pavia                         | Lombardia   |
| 18 | 17-ott-25 | Rende (CS)                    | Calabria    |
| 19 | 30-ott-25 | Napoli                        | Campania    |
| 20 | 04-nov-25 | Rimini                        | Emilia R.   |
| 21 | 08-nov-25 | Alcamo (PT)                   | Sicilia     |
| 22 | 10-nov-25 | Piacenza                      | Emilia R.   |
| 23 | 13-nov-25 | Genova                        | Liguria     |
| 24 | 15-nov-25 | Udine                         | Friuli V.G. |
| 25 | 24-nov-25 | Brescia                       | Lombardia   |
| 26 | 25-nov-25 | Como                          | Lombardia   |
| 27 | 01-dic-25 | Meina (NO)                    | Piemonte    |

### Provenienza dei relatori alle presentazioni del Rapporto “Sussidiarietà e... welfare territoriale”



I convegni hanno, inoltre, registrato la partecipazione in presenza di circa **2.550 persone** provenienti da un'ampia varietà di settori. Di queste è stato possibile raccogliere i dati di 898 partecipanti, attraverso il modulo di iscrizione.

## Tipologia di partecipanti alle presentazioni del Rapporto “Sussidiarietà e... welfare territoriale”



I convegni di presentazione del Rapporto “Sussidiarietà e... welfare territoriale” hanno interessato, da nord a sud, 12 regioni italiane. Il numero maggiore di incontri è stato realizzato in Lombardia.

Le presentazioni del Rapporto hanno ottenuto il **patrocinio da 13 Comuni italiani**.

### Le altre ricerche sul tema del welfare

“**Capire e curare la sanità malata**”, con Orazio Schillaci, Ministro della Salute; Beatrice Lorenzin, Già Ministra della Salute; Massimiliano Fedriga, Presidente della Conferenza delle regioni e delle province autonome; Giovanni Pitruzzella, Giudice della Corte costituzionale italiana; Giorgio Vittadini, Palazzo Montecitorio, Sala della Regina.

“**Principi, strumenti e prospettive dell'Amministrazione condivisa**”, promosso dall'Università degli Studi di Milano nell'ambito del corso di Welfare state, nuovi diritti sociali e terzo settore.

“**Laboratori di co-programmazione e co-progettazione: testimonianze ed esperienze per crescere insieme**”, in collaborazione con ANCI Piemonte, CST ETS Novara.

“**Invecchiamento della popolazione e sicurezza sociale: una sfida per l'Europa**”, con Gabriele Fava, Presidente INPS, Meeting per l'amicizia fra i popoli, Rimini, agosto 2025

“**La salute un bene per tutti. Ma oggi lo è davvero?**”, con Luca Antonini, Vicepresidente della Corte Costituzionale e Orazio Schillaci, Ministro della Salute, Meeting per l'amicizia fra i popoli, Rimini, agosto 2025.

### Sul tema dello sviluppo sostenibile

Ciclo di webinar “Panorama mondo”. Alcuni dei temi trattati: **“Il ruolo delle corporation negli Stati Uniti e nel mondo”**; **“Banche centrali: quale indipendenza”**; **“Intelligenza artificiale: l’impatto sul mercato del lavoro”**; **Tra geopolitica e relazioni umane: dialogo sul Medioriente**; **“Dove va l’Europa? Tra crisi e rinascita sfide e opportunità”**

**“Mattoni nuovi per lo sviluppo”**, con Daria Perrotta, Ragioniere Generale dello Stato; Giorgio Vittadini, Meeting per l’amicizia fra i popoli, Rimini, agosto 2025

**“Molto più di un mercato. Dal neoliberalismo a uno sviluppo per l’uomo nell’Unione europea”**, con Enrico Letta, decano IE School of Politics University e presidente Istituto Jacques Delors; Francesco Maria Chelli, presidente ISTAT; Bernardo Mattarella, amministratore delegato Invitalia e Giorgio Vittadini, Meeting per l’amicizia fra i popoli, Rimini, agosto 2025.

### **Sul tema della costruzione sociale**

**“L’individuo (da solo) non esiste. Insieme per scrivere le note di un nuovo spartito in Italia e in Europa”**, Piano B (network in cui Fondazione collabora con AICCON, Argomenti 2000, ASVIS, BASE, Comunità di Connessioni, Generatività.it, Next, Fondazione Symbola, Festival Nazionale Economia Civile), con Mauro Magatti, Chiara Giaccardi, Enrico Giovannini, Marta Cartabia, Ermete Realacci, Alessandro Rosina, Paolo Venturi.

**“La fraternità radice dell’umano. Proposte per ricucire il Paese”**, con Padre Francesco Occhetta, segretario generale Fondazione pontificia Fratelli tutti, Giorgio Vittadini e i giovani dell’associazione Comunità di Connessioni, Meeting per l’amicizia fra i popoli, Rimini, agosto 2025.

**“Roma bella e impossibile? La vocazione, l’oggi, il futuro”**, in collaborazione con Unioncamere, con: Roberto Gualtieri, Sindaco di Roma; Laura Lega, Consigliere di Stato; Massimo Luciani, Giudice Corte Costituzionale; Massimo Borghesi, Professore ordinario di Filosofia morale Università di Perugia; Giorgio De Rita, Segretario generale Censis.

**“Mattone su mattone. La forza dei legami”**, con il Cardinale Matteo Zuppi, Presidente della Conferenza Episcopale Italiana, Meeting per l’amicizia fra i popoli, Rimini, agosto 2025.

### **Sul tema dell’educazione**

**“Competenze non cognitive e trasversali: orientamenti e prospettive nella scuola”**, in collaborazione con: Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione “R. Massa” e Dipartimento di Statistica e Metodi quantitativi dell’Università di Milano Bicocca; Centro di Bilancio di Competenze e orientamento alla carriera dell’Università degli Studi di Foggia; Dipartimento Studi umanistici dell’Università degli Studi di Urbino-Carlo Bo e dell’Osservatorio Pari Opportunità dell’Università di Milano Bicocca

## **5.4 Attività mediatica**

La copertura mediatica delle iniziative della Fondazione riguarda sia le testate nazionali che quelle locali, così come le pagine territoriali dei principali quotidiani nazionali e delle agenzie di stampa.

Questi media, grazie alla loro autorevolezza e al pubblico diversificato a cui si rivolgono, permettono di ampliare la visibilità delle iniziative, raggiungere target più ampi e rafforzare il posizionamento istituzionale e informativo del messaggio.

Nel 2025 abbiamo ottenuto i seguenti risultati in termini di uscite mediatiche.

#### **Numero di pezzi per livello di importanza (Tier) e divisi per mese.**

Tier 1: organi di informazione nazionali generalisti, autorevoli, grande visibilità e prestigio;

Tier 2: quotidiani locali a grande tiratura, testate autorevoli ma focalizzate su mercati verticali, raggiungono un pubblico mirato di decision maker e professionisti;

Tier 3: media di nicchia o di minor impatto, blog specialistici.

| Mese              | TIER 1     | TIER 2     | TIER 3    |
|-------------------|------------|------------|-----------|
| Gennaio           | 5          | 4          | 1         |
| Febbraio          | 110        | 35         | 17        |
| Marzo             | 11         | 20         | 4         |
| Aprile            | 61         | 63         | 23        |
| Maggio            | 26         | 28         | 5         |
| Giugno            | 12         | 28         | 2         |
| Luglio            | 5          | 14         | 0         |
| Agosto            | 57         | 16         | 1         |
| Settembre         | 4          | 10         | 0         |
| Ottobre           | 36         | 37         | 10        |
| Novembre          | 12         | 21         | 4         |
| Dicembre          | 5          | 8          | 1         |
| <b>TOT USCITE</b> | <b>344</b> | <b>284</b> | <b>68</b> |



### Principali articoli a firma del Presidente usciti nel 2025

- 25-01-04-**Avvenire**-Politica, corpi sociali, sussidiarietà. L'integrazione necessaria
- 25-01-17-**Sussidiario**-C'è bisogno di luoghi "pensanti"
- 25-01-25-**Riformista**-Milano-I ghetti-Comunità aperte al confronto
- 25-02-12-**CorseraMI**-Democrazie in crisi. Riscoprire il bene comune sconfiggerà le autocrazie
- 25-02-28-**Sussidiario**-Welfare, il motore dello sviluppo
- 25-03-28-**Sussidiario**-Salute per tutti
- 25-04-**Repubblica.it**-Vittadini: "Solitudine e diseguaglianze certificano il fallimento del neo-liberismo"
- 25-05-01-**Radio1**-Speciale Lavoro
- 25-05-09-**Sussidiario**-Mal d'Africa
- 25-05-17-**IlSole24ore**-Quando la logica della forza soppianta quella della giustizia
- 25-06-Int. **Vita**-Il 5 per mille non è mai stato così popolare fra i cittadini
- 25-07-25-**Sussidiario**-In cosa consiste il cambiamento
- 25-08-19-**IlSole24ore**-Se il lento fallimento del neocapitalismo
- 25-08-21-**Repubblica**-Mattoni nuovi per la società
- 25-08-21-**Giornale**-Un welfare moderno per la democrazia
- 25-08-25-**Sussidiario**-Quotidiano Meeting-Più società più Stato
- 25-08-27-**Avvenire**-Int.-Democrazia minacciata dalle disparità
- 25-10-10-**Vita**-Per una governance fondata sull'ascolto
- 25-10-14-**Avvenire**-Corpi intermedi e bene comune
- 25-10-16-**Sole24ore**-Le chiavi sono prevenzione e collaborazione con il territorio
- 25-10-**TuttoScuola**-Vittadini-Promuovere e valutare le non cognitive skills
- 25-12-02-**Sole24ore**-La qualità dei servizi welfare e il ruolo della sussidiarietà
- 25-12-12-**Avvenire**-La faticosa virtù del compromesso
- 25-12-18-**NuovaAtlantide**-La tela della diplomazia

## 5.5 Newsletter

Per Fondazione la newsletter è un canale di comunicazione particolarmente importante per consolidare il rapporto con il suo pubblico, **amplificare la visibilità delle sue iniziative**, rafforzare il posizionamento e la presenza pubblica.

Con un ritmo di **invio settimanale**, consente di mantenere un contatto costante e apprezzato dal pubblico. **L'indice di disiscrizione è infatti molto basso, pari allo 0,03%.**

Il livello di engagement registrato è elevato, segno di un **interesse consolidato** e di una **community attiva e ricettiva** nei confronti dei contenuti proposti. Le performance complessive risultano ottimali e perfettamente in linea con i benchmark di riferimento di Mail Up, piattaforma attraverso la quale, fino al 2025, sono state gestite le campagne di invio.



NL n. 35  
2 dicembre 2025

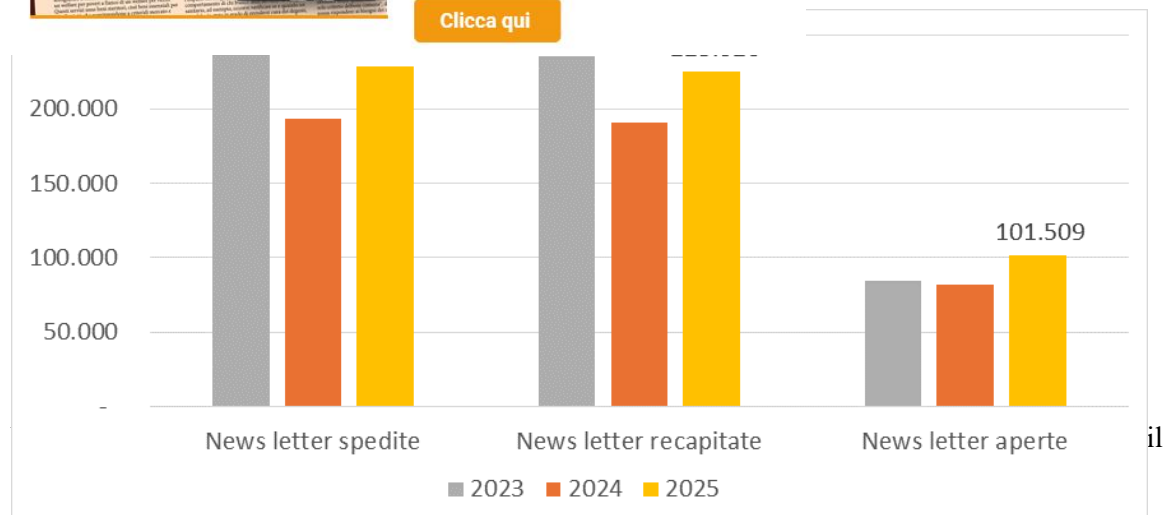
## Per un welfare efficace e giusto L'articolo di Giorgio Vittadini



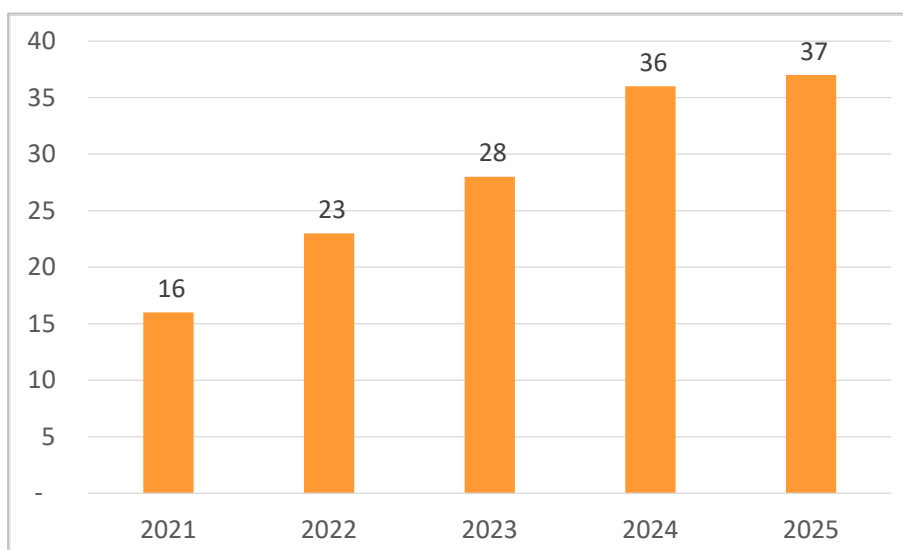
Riformare lo **Stato sociale** perché sia **universalista** e fattore di coesione e sviluppo. Occorre introdurre **indicatori** che rilevino l'**impatto** nel lungo periodo sulla condizione di chi fruisce di un servizio.

Leggi l'articolo di Giorgio Vittadini su **Il Sole 24 Ore**.

Clicca qui



## Incremento del numero di newsletter negli anni



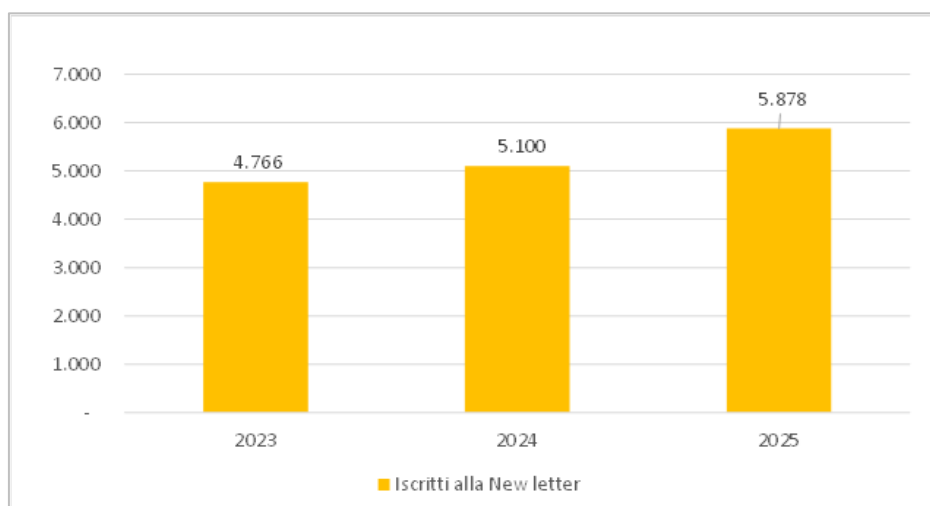
Nel 2025 le Newsletter inviate sono state **228.728**

- il 98,5% sono state recapitate
- il 44,5% sono state aperte
- il 7,3% sono state cliccate sulle varie notizie riportate.

Il 54,65% dei nostri utenti risulta molto attivo mentre il 30,73% risulta inattivo.

Il valore dei contenuti e l'interesse stimolato portano a un **crescente aumento degli iscritti alla newsletter** che a fine 2025 erano pari a 5.878.

#### Andamento degli iscritti alla newsletter negli ultimi tre anni

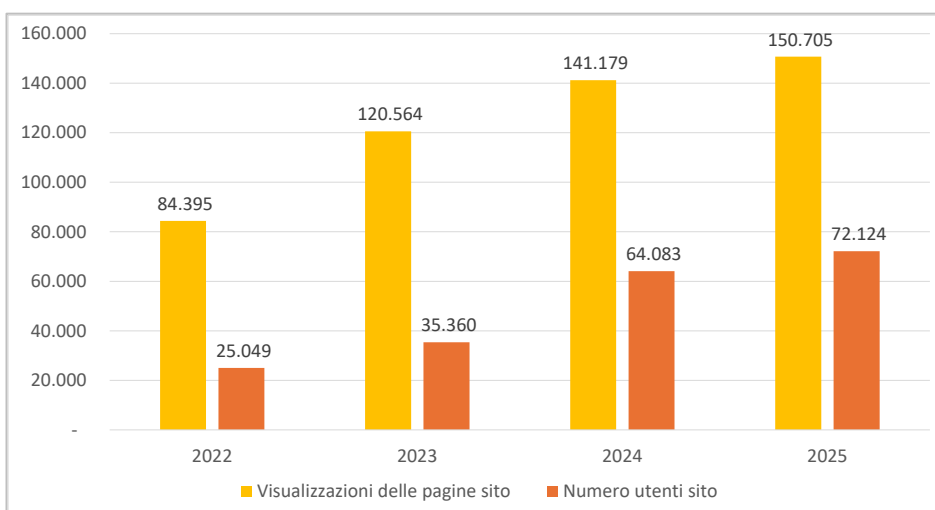


## 5.6 Sito web



Il sito web della Fondazione rappresenta un'infrastruttura essenziale di **trasparenza e di relazione con gli stakeholder**: rende accessibili missione e risultati, valorizza i contenuti prodotti (ricerche, saggi, corsi di formazione, eventi, pubblicazioni) e consente di reperire in modo ordinato i **documenti istituzionali** e le **informazioni sulle attività realizzate e in programmazione**. In questo senso, il sito non è soltanto una vetrina, ma uno strumento di rendicontazione continua che rafforza l'accountability dell'ente e sostiene la partecipazione informata di sostenitori, partner, beneficiari e comunità di riferimento.

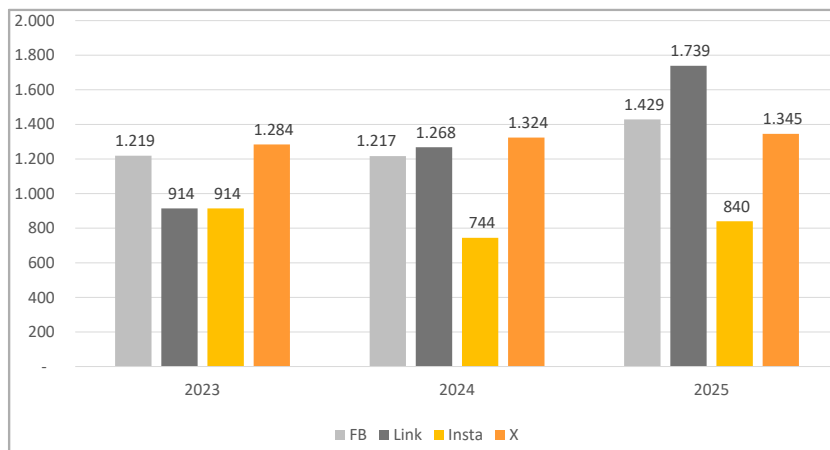
#### Andamento delle visualizzazioni e del numero utenti del sito negli ultimi quattro anni



#### 5.7 Social media

I canali social della Fondazione rappresentano uno strumento fondamentale per **ampliare la diffusione della cultura della sussidiarietà** e **favorire un dialogo** continuativo con la comunità di riferimento. Attraverso contenuti sintetici e accessibili (notizie, approfondimenti, video, aggiornamenti su eventi e pubblicazioni), i social consentono di raggiungere **pubblici differenti**, intercettare nuove persone interessate ai temi di ricerca e formazione e valorizzare in tempo reale il lavoro svolto. Inoltre, la presenza social contribuisce a creare **occasioni di ascolto**, interazione e partecipazione che arricchiscono la relazione con sostenitori, partner, istituzioni e cittadini.

### Adesione ai principali canali social negli ultimi tre anni



## 5.8 Biblioteca Università Cattolica

### Sistema bibliotecario e documentale Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Per **valorizzare e diffondere il proprio patrimonio culturale** la Fondazione ha donato all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano un'ampia selezione di volumi e pubblicazioni al fine di poter costituire, presso la Biblioteca dell'Università stessa, un fondo che raccolga questi materiali, messi a disposizione degli studenti e degli studiosi dell'Ateneo.

Il Rettore dell'Università ha accolto con favore la donazione della Fondazione ed è stata così realizzata una **significativa attività di caricamento dei relativi file editoriali** in formato pdf (o, dove mancante, della scansione digitale del cartaceo) sui siti istituzionali del sistema bibliotecario e documentale dell'Università.

È stato così garantita, oltre alla conservazione di tutti i file, la **consultazione, integrale o parziale, in forma del tutto gratuita** da parte dell'utenza istituzionale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

| TESTI DONATI                                 | 78 |
|----------------------------------------------|----|
| di cui:                                      |    |
| Rapporti sulla sussidiarietà                 | 13 |
| Pubblicazioni collana Focus in Media         | 3  |
| Altri studi e ricerche                       | 2  |
| Pubblicazioni collana Punto di fuga          | 12 |
| Pubblicazioni collana Accademia              | 4  |
| In lingua straniera                          | 4  |
| Numeri della rivista Nuova Atlantide         | 14 |
| Numeri della rivista Atlantide               | 16 |
| Pubblicazioni collana Milano Sussidiaria     | 1  |
| Pubblicazioni collana Conversazioni a Milano | 2  |
| Atti Intergruppo Parlamentare Sussidiarietà  | 7  |

## 6. Elaborazione di policy

Alla Fondazione è affidata l'attività scientifica e di ricerca che supporta i lavori dell'**Intergruppo parlamentare per la Sussidiarietà**, formato da una cinquantina di deputati e senatori di tutti gli schieramenti che si paragonano sui temi più importanti per la vita del Paese ed elaborano proposte di legge avendo la sussidiarietà come principio guida.

Le diverse provenienze politiche dei promotori dell'Intergruppo, nato nel 2003 per iniziativa di Maurizio Lupi (che ne è il presidente) insieme a Pierluigi Bersani ed Enrico Letta, mostrano che è possibile, oltre che necessario, un dialogo franco tra maggioranza e opposizione che abbia al centro il bene comune.

Nel 2025 il lavoro di consulenza della Fondazione ha riguardato due temi in particolare:

- il contrasto alla dispersione scolastica
- il bisogno di coesione del sistema-Paese.

Si è inoltre iniziato a lavorare su una nuova proposta di legge a riguardo delle compensazioni “secondarie” in cui potrebbero rientrare le realtà di Terzo settore.

Sul primo tema, il lavoro di approfondimento che la Fondazione porta avanti da una decina di anni, ha portato all'approvazione della Legge n. 22/2025 in materia di **Introduzione dello sviluppo di competenze non cognitive e trasversali nei percorsi delle istituzioni scolastiche** e dei centri provinciali per l'istruzione degli adulti nonché nei percorsi di istruzione e formazione professionale”.

Un'occasione pubblica di approfondimento in merito è stato l'evento organizzato dall'Intergruppo il 6 marzo 2025 nella Sala Sacrestia di Palazzo Valdina della Camera dei Deputati, in occasione della presentazione della ricerca “I fabbisogni di professionalità nelle attività del terziario” realizzata da Fondazione per Confcommercio nazionale, dal titolo **“Le competenze non cognitive e trasversali tra scuola e lavoro”**, in cui sono intervenuti tra gli altri, il Sottosegretario del Ministero dell'Istruzione e del Merito Paola Frassinetti, i senatori Mariastella Gelmini, Simona Malpezzi e Massimiliano Romeo, i deputati Alessandro Cattaneo, Maria Chiara Gadda e Maurizio Lupi, Presidente dell'Intergruppo parlamentare per la sussidiarietà.

La riflessione sul secondo tema, quello della coesione, si è collocata in un momento storico in cui emerge forte il bisogno di dialogo tra i livelli di governo e le libere associazioni, per promuovere una crescita sociale ed economica reale e superare la contrapposizione tra sviluppo economico e solidarietà sociale.

Se ne è parlato in un incontro ospitato al Meeting di Rimini il 24 agosto 2025 dal titolo **“La coesione cresce dal basso. La società protagonista”**, introdotto da Giorgio Vittadini, moderato da Luciano Fontana, direttore Corriere della Sera, in cui hanno partecipato: Graziano Delrio, senatore della Repubblica, Partito Democratico; Tommaso Foti, ministro per gli Affari europei, il PNRR e le politiche di coesione; Mariastella Gelmini, senatrice della Repubblica, Noi Moderati; Maurizio Lupi, presidente Intergruppo parlamentare per la sussidiarietà; Stefano Patuanelli, senatore della Repubblica, Movimento 5 Stelle; Anna Maria Poggi, presidente Fondazione CRT.

## **D. SITUAZIONE ECONOMICA FINANZIARIA E MONITORAGGIO ORGANO DI CONTROLLO**

### **1. Bilancio di esercizio 2025**

| FONDAZIONE PER LA SUSSIDIARIETA' ETS     |                                                                                        |            |            |  |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|--|
| Sede legale in Milano, Via Gavirate, 15  |                                                                                        |            |            |  |
| Codice fiscale e Partita iva 03558260968 |                                                                                        |            |            |  |
| BILANCIO AL 31 dicembre 2025             |                                                                                        |            |            |  |
| STATO PATRIMONIALE                       |                                                                                        | 31/12/2025 | 31/12/2024 |  |
| ATTIVO                                   |                                                                                        |            |            |  |
| A)                                       | QUOTE ASSOCIATIVE O APPORTI ANCORA DOVUTI                                              | 0          | 0          |  |
| B)                                       | IMMOBILIZZAZIONI                                                                       |            |            |  |
| I                                        | IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI                                                           |            |            |  |
|                                          | 1) Costi di impianto e di ampliamento                                                  |            |            |  |
|                                          | 2) Costi di sviluppo                                                                   |            |            |  |
|                                          | 3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno |            |            |  |
|                                          | 4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili                                       |            |            |  |
|                                          | 5) Avviamento                                                                          |            |            |  |
|                                          | 6) Immobilizzazioni in corso e acconti                                                 |            |            |  |
|                                          | 7) Altre                                                                               |            |            |  |
|                                          | TOTALE I                                                                               | 0          | 0          |  |
| II                                       | IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI                                                             |            |            |  |
|                                          | 1) Terreni e fabbricati                                                                |            |            |  |
|                                          | 2) Impianti e macchinari                                                               |            |            |  |
|                                          | 3) Attrezzature                                                                        |            |            |  |
|                                          | 4) Altri beni                                                                          | 2.236      | 2.360      |  |
|                                          | 5) Immobilizzazioni in corso e acconti                                                 |            |            |  |
|                                          | TOTALE II                                                                              | 2.236      | 2.360      |  |
| III                                      | IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE                                                           |            |            |  |
|                                          | 1) 1) Partecipazioni in                                                                |            |            |  |
|                                          | a) imprese controllate                                                                 | 312.021    | 312.021    |  |
|                                          | b) imprese collegate                                                                   |            |            |  |
|                                          | c) altre imprese                                                                       |            |            |  |
|                                          | 2) Crediti                                                                             |            |            |  |
|                                          | a) verso imprese controllate                                                           |            |            |  |
|                                          | di cui esigibili entro l'esercizio successivo                                          |            |            |  |
|                                          | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo                                          |            |            |  |
|                                          | b) verso imprese collegate                                                             |            |            |  |
|                                          | di cui esigibili entro l'esercizio successivo                                          |            |            |  |
|                                          | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo                                          |            |            |  |
|                                          | c) verso altri enti del Terzo settore                                                  |            |            |  |
|                                          | di cui esigibili entro l'esercizio successivo                                          |            |            |  |
|                                          | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo                                          |            |            |  |
|                                          | d) verso altri                                                                         |            |            |  |
|                                          | di cui esigibili entro l'esercizio successivo                                          |            |            |  |
|                                          | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo                                          | 6.600      | 6.600      |  |
|                                          | 3) Altri titoli                                                                        |            |            |  |
|                                          | TOTALE III                                                                             | 318.621    | 318.621    |  |
| TOTALE IMMOBILIZZAZIONI                  |                                                                                        | 320.857    | 320.981    |  |

|                                                                         |                                                      |                |                |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>                                             |                                                      |                |                |
| <b>I RIMANENZE</b>                                                      |                                                      |                |                |
| 1)                                                                      | Materie prime, sussidiarie e di consumo              |                |                |
| 2)                                                                      | Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati      |                |                |
| 3)                                                                      | Lavori in corso su ordinazione                       |                |                |
| 4)                                                                      | Prodotti finiti e merci                              |                |                |
| 5)                                                                      | Acconti                                              |                |                |
| <b>TOTALE I</b>                                                         |                                                      | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>II CREDITI</b>                                                       |                                                      |                |                |
| 1)                                                                      | Verso utenti e clienti                               |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> | 54.475         | 87.987         |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| 2)                                                                      | Verso associati e fondatori                          |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| 3)                                                                      | Verso enti pubblici                                  |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| 4)                                                                      | Verso soggetti privati per contributi                |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> | 5.000          |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| 5)                                                                      | Verso enti della stessa rete associativa             |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| 6)                                                                      | Verso altri enti del Terzo settore                   |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| 7)                                                                      | Verso imprese controllate                            |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| 8)                                                                      | Verso imprese collegate                              |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| 9)                                                                      | Crediti tributari                                    |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> | 8.456          | 22.967         |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| 10)                                                                     | Da 5 per mille                                       |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| 11)                                                                     | Imposte anticipate                                   |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| 12)                                                                     | Verso altri                                          |                |                |
|                                                                         | <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i> | 0              | 219            |
|                                                                         | <i>di cui esigibili oltre l'esercizio successivo</i> |                |                |
| <b>TOTALE II</b>                                                        |                                                      | <b>67.931</b>  | <b>111.173</b> |
| <b>III ATTIVITA' FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI</b> |                                                      |                |                |
| 1)                                                                      | Partecipazioni in imprese controllate                |                |                |
| 2)                                                                      | Partecipazioni in imprese collegate                  |                |                |
| 3)                                                                      | Altri titoli                                         |                |                |
| <b>TOTALE III</b>                                                       |                                                      | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>IV</b>                                                               | <b>IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE</b>                   |                |                |
|                                                                         | 1) Depositi bancari e postali                        | 476.924        | 53.060         |
|                                                                         | 2) Assegni                                           |                |                |
|                                                                         | 3) Denaro e valori in cassa                          | 83             | 76             |
| <b>TOTALE IV</b>                                                        |                                                      | <b>477.007</b> | <b>53.136</b>  |
| <b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>                                         |                                                      | <b>544.938</b> | <b>164.309</b> |
| <b>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>                                       |                                                      | <b>8.500</b>   | <b>1.541</b>   |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>                                                    |                                                      | <b>874.295</b> | <b>486.831</b> |

| PASSIVO                                                      |                                                            |                |                |  |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--|
| <b>A) PATRIMONIO NETTO</b>                                   |                                                            |                |                |  |
| I                                                            | FONDO DI DOTAZIONE DELL'ENTE                               | 30.000         | 30.000         |  |
| II PATRIMONIO VINCOLATO                                      |                                                            |                |                |  |
| 1)                                                           | Riserve statutarie                                         |                |                |  |
| 2)                                                           | Riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali | 358.752        |                |  |
| 3)                                                           | Riserve vincolate destinate da terzi                       |                |                |  |
| III PATRIMONIO LIBERO                                        |                                                            |                |                |  |
| 1)                                                           | Riserve di utili o avanzi di gestione                      | -278.707       | -312.226       |  |
| 2)                                                           | Altre riserve                                              | 369.999        | 370.000        |  |
| IV                                                           | AVANZO/DISAVANZO D'ESERCIZIO                               | 100.403        | 33.519         |  |
| <b>TOTALE</b>                                                |                                                            | <b>580.447</b> | <b>121.293</b> |  |
| <b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>                           |                                                            |                |                |  |
| 1)                                                           | Per trattamento di quiescenza e obblighi simili            |                |                |  |
| 2)                                                           | Per imposte, anche differite                               |                |                |  |
| 3)                                                           | Altri                                                      | 30.000         |                |  |
| <b>TOTALE</b>                                                |                                                            | <b>30.000</b>  | <b>0</b>       |  |
| <b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b> |                                                            | <b>101.398</b> | <b>91.498</b>  |  |
| <b>D) DEBITI</b>                                             |                                                            |                |                |  |
| 1)                                                           | Debiti verso banche                                        |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              | 5.541          | 7.977          |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              | 15.611         | 19.856         |  |
| 2)                                                           | Debiti verso altri finanziatori                            |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              |                |                |  |
| 3)                                                           | Debiti verso associati e fondatori per finanziamenti       |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              |                |                |  |
| 4)                                                           | Debiti verso enti della stessa rete associativa            |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              |                |                |  |
| 5)                                                           | Debiti per erogazioni liberali condizionate                |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              |                |                |  |
| 6)                                                           | Acconti                                                    |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              |                |                |  |
| 7)                                                           | Debiti verso fornitori                                     |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              | 77.272         | 177.784        |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              |                |                |  |
| 8)                                                           | Debiti verso imprese controllate e collegate               |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              |                |                |  |
| 9)                                                           | Debiti tributari                                           |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              | 12.440         | 11.693         |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              |                |                |  |
| 10)                                                          | Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              | 20.983         | 18.799         |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              |                |                |  |
| 11)                                                          | Debiti verso dipendenti e collaboratori                    |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              | 26.608         | 21.724         |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              |                |                |  |
| 12)                                                          | Altri debiti                                               |                |                |  |
|                                                              | di cui esigibili entro l'esercizio successivo              | 1.511          | 3.560          |  |
|                                                              | di cui esigibili oltre l'esercizio successivo              |                |                |  |
| <b>TOTALE</b>                                                |                                                            | <b>159.966</b> | <b>261.393</b> |  |
| <b>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>                           |                                                            | <b>2.484</b>   | <b>12.647</b>  |  |
| <b>TOTALE PASSIVO</b>                                        |                                                            | <b>874.295</b> | <b>486.831</b> |  |

| FONDAZIONE PER LA SUSSIDIARIETA' ETS                                           |                  |                |                                                               |                                                                             |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Sede legale in Milano, Via Gavirate, 15                                        |                  |                |                                                               |                                                                             |                  |
| Codice fiscale e Partita iva 03558260968                                       |                  |                |                                                               |                                                                             |                  |
| BILANCIO AL 31 dicembre 2025                                                   |                  |                |                                                               |                                                                             |                  |
| RENDICONTO GESTIONALE                                                          |                  |                |                                                               |                                                                             |                  |
| ONERI E COSTI                                                                  |                  | 31/12/2025     | 31/12/2024                                                    | PROVENTI E RICAVI                                                           |                  |
|                                                                                |                  | 31/12/2025     | 31/12/2024                                                    |                                                                             |                  |
| <b>A) Costi e oneri da attività di interesse generale</b>                      |                  |                |                                                               | <b>A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale</b>      |                  |
| 1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci                           | 3.977            | 6.434          | 1) Proventi da quote associative e apporti dei fondatori      | 150.000                                                                     | 90.000           |
| 2) Servizi                                                                     | 475.841          | 579.209        | 2) Proventi dagli associati per attività mutuali              |                                                                             |                  |
| 3) Godimento beni di terzi                                                     | 15.516           |                | 3) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori |                                                                             |                  |
| 4) Personale                                                                   | 255.778          | 226.766        | 4) Erogazioni liberali                                        | 569.585                                                                     | 23.223           |
| 5) Ammortamenti                                                                |                  |                | 5) Proventi del 5 per mille                                   |                                                                             | 3.842            |
| 5-bis) svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali             |                  |                | 6) Contributi da soggetti privati                             | 24.700                                                                      | 7.500            |
| 6) Accantonamenti per rischi ed oneri                                          | 2.200            | 213            | 7) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi                  | 228.853                                                                     | 270.687          |
| 7) Oneri diversi di gestione                                                   | 75.777           | 30.076         | 8) Contributi da enti pubblici                                | 475.000                                                                     | 575.000          |
| 8) Rimanenze iniziali                                                          |                  |                | 9) Proventi da contratti con enti pubblici                    |                                                                             |                  |
| 9) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali | 358.752          |                | 10) Altri ricavi, rendite e proventi                          | 4.170                                                                       | 116              |
| 10) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali        |                  |                | 11) Rimanenze finali                                          |                                                                             |                  |
| <b>Totale</b>                                                                  | <b>1.187.841</b> | <b>842.698</b> | <b>Totale</b>                                                 | <b>1.452.308</b>                                                            | <b>970.368</b>   |
|                                                                                |                  |                | Avanzo/disavanzo attività di interesse generale (+/-)         | <b>264.467</b>                                                              | <b>127.670</b>   |
| <b>B) Costi e oneri da attività diverse</b>                                    |                  |                |                                                               | <b>B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse</b>                    |                  |
| 1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci                           |                  |                | 1) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori |                                                                             |                  |
| 2) Servizi                                                                     |                  |                | 2) Contributi da soggetti privati                             |                                                                             |                  |
| 3) Godimento beni di terzi                                                     |                  |                | 3) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi                  | 10.000                                                                      | 62.463           |
| 4) Personale                                                                   |                  |                | 4) Contributi da enti pubblici                                |                                                                             |                  |
| 5) Ammortamenti                                                                |                  |                | 5) Proventi da contratti con enti pubblici                    |                                                                             |                  |
| 5-bis) svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali             |                  |                | 6) Altri ricavi, rendite e proventi                           |                                                                             |                  |
| 6) Accantonamenti per rischi ed oneri                                          |                  |                | 7) Rimanenze finali                                           |                                                                             |                  |
| 7) Oneri diversi di gestione                                                   |                  |                |                                                               |                                                                             |                  |
| 8) Rimanenze iniziali                                                          |                  |                |                                                               |                                                                             |                  |
| <b>Totale</b>                                                                  | <b>0</b>         | <b>0</b>       | <b>Totale</b>                                                 | <b>10.000</b>                                                               | <b>62.463</b>    |
|                                                                                |                  |                | Avanzo/disavanzo attività diverse (+/-)                       | <b>10.000</b>                                                               | <b>62.463</b>    |
| <b>C) Costi e oneri da attività di raccolta fondi</b>                          |                  |                |                                                               | <b>C) Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi</b>          |                  |
| 1) Oneri per raccolte fondi abituali                                           |                  |                | 1) Proventi da raccolte fondi abituali                        |                                                                             |                  |
| 2) Oneri per raccolte fondi occasionali                                        |                  |                | 2) Proventi da raccolte fondi occasionali                     |                                                                             |                  |
| 3) Altri oneri                                                                 |                  |                | 3) Altri proventi                                             |                                                                             |                  |
| <b>Totale</b>                                                                  | <b>0</b>         | <b>0</b>       | <b>Totale</b>                                                 | <b>0</b>                                                                    | <b>0</b>         |
|                                                                                |                  |                | Avanzo/disavanzo attività di raccolta fondi (+/-)             | <b>0</b>                                                                    | <b>0</b>         |
| <b>D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali</b>                 |                  |                |                                                               | <b>D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali</b> |                  |
| 1) Su rapporti bancari                                                         | 0                | 1.146          | 1) Da rapporti bancari                                        | 1.291                                                                       | 243              |
| 2) Su prestiti                                                                 | 199              | 237            | 2) Da altri investimenti finanziari                           |                                                                             |                  |
| 3) Da patrimonio edilizio                                                      |                  |                | 3) Da patrimonio edilizio                                     |                                                                             |                  |
| 4) Da altri beni patrimoniali                                                  |                  |                | 4) Da altri beni patrimoniali                                 |                                                                             |                  |
| 5) Accantonamenti per rischi e oneri                                           |                  |                | 5) Altri proventi                                             | 48                                                                          | 45               |
| 6) Altri oneri                                                                 | 325              | 478            |                                                               |                                                                             |                  |
| <b>Totale</b>                                                                  | <b>524</b>       | <b>1.861</b>   | <b>Totale</b>                                                 | <b>1.339</b>                                                                | <b>288</b>       |
|                                                                                |                  |                | Avanzo/disavanzo attività finanziarie e patrimoniali (+/-)    | <b>815</b>                                                                  | <b>-1.573</b>    |
| <b>E) Costi e oneri di supporto generale</b>                                   |                  |                |                                                               | <b>E) Proventi di supporto generale</b>                                     |                  |
| 1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci                           | 133              | 638            | 1) Proventi da distacco del personale                         |                                                                             | 1                |
| 2) Servizi                                                                     | 93.076           | 121.037        | 2) Altri proventi di supporto generale                        |                                                                             |                  |
| 3) Godimento beni di terzi                                                     | 22.330           | 17.350         |                                                               |                                                                             |                  |
| 4) Personale                                                                   |                  |                |                                                               |                                                                             |                  |
| 5) Ammortamenti                                                                | 1.035            | 944            |                                                               |                                                                             |                  |
| 5-bis) svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali             |                  |                |                                                               |                                                                             |                  |
| 6) Accantonamenti per rischi ed oneri                                          | 30.000           |                |                                                               |                                                                             |                  |
| 7) Altri oneri                                                                 | 3.957            | 6.836          |                                                               |                                                                             |                  |
| 8) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali |                  |                |                                                               |                                                                             |                  |
| 9) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali         |                  |                |                                                               |                                                                             |                  |
| <b>Totale</b>                                                                  | <b>150.531</b>   | <b>146.805</b> | <b>Totale</b>                                                 | <b>0</b>                                                                    | <b>1</b>         |
| <b>Totale oneri e costi</b>                                                    | <b>1.338.896</b> | <b>991.364</b> | <b>Totale proventi e ricavi</b>                               | <b>1.463.647</b>                                                            | <b>1.033.120</b> |
|                                                                                |                  |                | Avanzo pre imposte                                            | <b>124.751</b>                                                              | <b>41.756</b>    |
|                                                                                |                  |                | Imposte                                                       | <b>24.348</b>                                                               | <b>8.237</b>     |
|                                                                                |                  |                | Avanzo di esercizio                                           | <b>100.403</b>                                                              | <b>33.519</b>    |

## 2. Indicatori

|                                     |                                        | 31/12/2025    | 31/12/2024   | 31/12/2023   |
|-------------------------------------|----------------------------------------|---------------|--------------|--------------|
| <b>Peso dell'immobilizzazione</b>   | Immobilizzazioni/totale attivo         | <b>80,76</b>  | <b>74,01</b> | <b>57,15</b> |
| <b>Peso del capitale circolante</b> | Attivo circolante/totale attivo        | <b>19,24</b>  | <b>25,99</b> | <b>42,85</b> |
| <b>Peso del capitale proprio</b>    | Capitale proprio/totale passivo        | <b>66,39</b>  | <b>24,91</b> | <b>15,90</b> |
| <b>Peso del capitale di terzi</b>   | Capitale di terzi/totale passivo       | <b>33,61</b>  | <b>75,09</b> | <b>84,10</b> |
| <b>Indice di disponibilità</b>      | Attivo circolante/passività correnti   | <b>387,76</b> | <b>64,12</b> | <b>54,01</b> |
|                                     | Oneri di funzionamento/totali proventi | <b>10,28</b>  | <b>14,21</b> |              |

## 3. Relazione dell'Organo di Controllo

.....

### E. SOSTENIBILITA'

#### Consumi, smaltimento rifiuti, politiche a favore dell'ambiente

Fondazione per la Sussidiarietà svolge prevalentemente attività di ufficio e utilizza un solo luogo di lavoro all'interno di un condominio. **Non produce, quindi, nessun tipo di rifiuto speciale o pericoloso** che necessiti di una procedura di smaltimento controllata.

Nonostante l'attività non impatti direttamente con l'ambiente la **Fondazione promuove una cultura della sostenibilità**, adottando comportamenti quotidiani attenti alla riduzione degli sprechi e al rispetto dell'ambiente, come, per esempio:

- comprare solo materiali di consumo riciclabili (piatti e bicchieri di carta/plastica compostabile);
- migliorare pratiche che riducono l'impatto ambientale, come lo spegnimento delle luci e delle apparecchiature quando non sono in uso;
- promuovere la raccolta differenziata e ridurre i rifiuti;
- utilizzare lampadine ad alta efficienza per ridurre il consumo di energia e i costi.

Inoltre, la Fondazione esige dai fornitori di attrezzature elettroniche, come stampanti e computer, una **dichiarazione ambientale del prodotto** che includa informazioni dettagliate sulle caratteristiche ambientali dello stesso, come la conformità alle normative europee (RoHS, REACH, WEEE, ecc.), l'uso di materiali riciclati, l'efficienza energetica, le emissioni chimiche e acustiche, la progettazione ecologica e il packaging.

Il documento richiesto deve specificare che il prodotto sia **conforme ai requisiti legali e ai programmi volontari di sostenibilità**, come ENERGY STAR e Blue Angel.

La Fondazione richiede anche al fornitore dettagli tecnici come il consumo energetico, la velocità di stampa/scansione e le specifiche dei materiali utilizzati.

## CONCLUSIONI

In conclusione, il Bilancio Sociale 2025 conferma la scelta di Fondazione per la Sussidiarietà di rendere conto, con trasparenza e rigore, del proprio operato e delle risorse affidate alla responsabilità degli organi statutari e della direzione. I risultati presentati, insieme agli ambiti di miglioramento che l'analisi dei dati stimolerà nelle riflessioni future, testimoniano un **lavoro che nasce dall'ascolto dei bisogni reali e si misura con le sfide del nostro tempo**, nella convinzione che la cultura della sussidiarietà sia una via concreta per generare legami, partecipazione e bene comune.

Coerente con la sua identità di laboratorio di idee e progetti, Fondazione per la Sussidiarietà **continua ad investire in ricerca, formazione e divulgazione**, promuovendo alleanze tra istituzioni, corpi intermedi e cittadini e sostenendo ogni iniziativa che si prefigge il bene comune.

Questo Bilancio non è un punto di arrivo, ma un impegno: rafforzare la qualità dei dati, l'efficacia delle azioni e l'impatto culturale e sociale delle attività per **contribuire a una società più consapevole, responsabile, inclusiva e capace di futuro**.

Milano, 20 maggio 2026