



MODELLO OPERATIVO

Il presente Modello Operativo, adottato ai sensi dello Statuto della Fondazione, disciplina e stabilisce i criteri e le modalità con i quali la Fondazione realizza gli scopi statutari e persegue la trasparenza dell'attività progettuali e l'efficacia degli interventi.

Il presente Modello Operativo è valido dalla data di approvazione del Consiglio di Amministrazione con deliberazione del 27/03/2025.

UNHATE FOUNDATION

Vogliamo **sradicare l'odio e la violenza**, promuovendo la **solidarietà** e il **dialogo** come basi per un futuro più inclusivo.

Attraverso la **cultura, l'arte** e lo **sport**, lavoriamo per generare un **cambiamento positivo e duraturo**, trasformando la società con **azioni di sistema** e **progetti all'avanguardia**.

Crediamo nei **giovani** e nel loro potenziale di **guidare questo cambiamento**. Vogliamo equipaggiarli con gli strumenti necessari per autodeterminarsi e **partecipare attivamente** alla vita democratica.

Siamo convinti che la **mobilità sociale** debba fondarsi sulle **competenze**, sul **merito** e **sull'unicità** di ciascuno, perché ognuno possa trovare il proprio posto in una **società più giusta e accogliente**.

01

Approccio e Principi operativi Modello di Gestione

Principi operativi



Co-Design

Collaboriamo alla progettazione delle soluzioni che supportiamo, e coinvolgiamo attivamente i beneficiari delle soluzioni che creiamo.

Non abbiamo la presunzione di conoscere a priori, ma ascoltiamo e osserviamo con attenzione.



Apertura per massimizzare l'impatto

Non ci spaventa agire in autonomia, ma preferiamo fare rete con altri soggetti rilevanti e valorialmente vicini a noi, agendo anche come abilitatori di co-investimento.

Le nostre iniziative di ricerca sono aperte (sul modello dell'open innovation = open research).



Professionalità

Siamo trasparenti nei nostri processi di assegnazione e nei criteri decisionali.

Managerialità, Competenza, Rigore economico-finanziario sono tre cardini del nostro modo di operare.

Facciamo leva sulle competenze del nostro team, dei Sostenitori Istituzionali e delle Aziende Aderenti per innalzare il livello di competenze manageriale, organizzative e finanziarie del terzo settore.

Approccio infrastrutturale (piattaforma)

- Unhate Foundation nasce dalla consapevolezza che nessun cambiamento significativo può avvenire in isolamento. È parte di un ecosistema, alimentato dallo spirito dei suoi Sostenitori Istituzionali e del Fondatore, e dalla complessità della sfida che ha scelto di affrontare.
- La sua forza risiede nell'essere un motore di connessione, un agente federatore capace di agire in modo ecosistemico:
 - Co-progettando con realtà del primo, secondo, terzo e quarto settore, costruendo soluzioni condivise.
 - Creando sinergie con organizzazioni autorevoli del terzo settore che condividono valori e obiettivi, per consolidare e amplificare l'impatto.

Unhate Foundation non agisce sola, ma insieme.

Solo attraverso una solida infrastruttura sociale e un approccio cooperativo possiamo contribuire a generare un cambiamento reale e duraturo.

I portatori di interesse verranno coinvolti annualmente in workshop a porte chiuse per raccogliere input, istanze, suggerimenti, adesioni

- Azionisti e investitori / Sostenitori
- Management, Collaboratori/colleghi
- Clienti
- Fornitori
- Comunità civile
- Generazioni Future
- PMI e Grandi Imprese
- Enti di Ricerca
- Pubblica Amministrazione

Unhate e le aziende sostenitrici e aderenti

Le aziende sostenitrici e aderenti svolgono un ruolo fondamentale per il successo di Unhate Foundation:

- **Promuovendo la partecipazione dei dipendenti alle nostre attività**, contribuendo con il tempo e le competenze delle loro persone (es. mentorship a ragazzi fragili)
- **Dando risonanza mediatica** alle nostre istanze e attività, grazie alla loro presenza capillare ed internazionale
- Contribuendo a diffondere consapevolezza, valori e comportamenti coerenti con la lotta all'odio, promuovendo la **partecipazione ad attività formative** inerenti alle tematiche di Unhate Foundation (es. Identificazione e gestione della violenza e della fragilità, comunicazione non violenta, shared value, ...)
- **Diffondendo i valori di Unhate Foundation** tra i propri stakeholders (fornitori/clienti/utenti)

Unhate Foundation potrà operare in **sinergia** e supporto delle aziende sostenitrici con azioni volte alla costruzione e mantenimento di relazioni positive con le comunità locali nei loro specifici contesti di riferimento.



02

Approccio e Principi operativi

Modello di Gestione

Modello di gestione

Unhate Foundation ambisce a generare impatto velocemente con la **prospettiva di lungo periodo** necessaria per contribuire a cambiamenti radicali nella società agendo attraverso un **modello di gestione strutturato** che presidia tutte le fasi del processo



Governance

Planning

Unhate Foundation definisce prima la propria **ambizione e gli obiettivi strategici** per pianificare budget e azioni su un periodo di tre anni

Ambizione ed obiettivi strategici

- Analisi di scenario
- Fabbisogni sociali
- Posizionamento Fondazione
- Aree geografiche / settori per investimento (in linea con la mission della fondazione)



Piano strategico triennale e budget annuale in base a

- Costi di struttura
- Nuovi progetti da finanziare (tenendo conto obiettivi strategici)
- Estensione budget su progetti esistenti

Allocazione budget per aree prioritarie di intervento

Piano strategico operativo triennale e Programma annuale



Budget annuale

FY 2025	
STRUCTURAL COSTS
Organi Statutari
Staff e servizi
Consulenze esterne
Comunicazione web e social
Stakeholder engagement
PROJECT COSTS
DI CUI	
progetto 1
progetto 2
progetto 3
TOTAL

Planning- scenario di riferimento

Unhate Foundation definisce le progettualità partendo dall' **analisi strategica dello scenario e dei fabbisogni sociali**

1

Scenario

- Povertà economica
- Povertà educativa
- Malessere psicologico
- Disuguaglianze
- Mancanza di ingaggio

2

Fabbisogni sociali

- Istruzione di qualità
- Infrastrutture sportive artistiche e scolastiche
- Accesso alla cultura
- Orientamento per i giovani

3

Ecosistema e partner

- Primo settore (PA e Istituzioni)
- Secondo settore (Corporate)
- Terzo settore (Fondazioni, associazioni, etc)

Planning - budgeting

Piano strategico operativo triennale e Programma annuale



- Il Piano strategico operativo contiene le linee strategiche, gli obiettivi e le macro-modalità con cui la Fondazione intende agire nel periodo di riferimento che ha durata triennale
- Il Piano viene declinato in un Programma annuale
- Sono sottoposti a consultazione del Comitato Scientifico
- Sono approvati dal CdA tra ottobre e dicembre dell'anno precedente al triennio

Budget annuale

FY 2025	
STRUCTURAL COSTS
Organi Statutari
Staff e servizi
Consulenze esterne
Comunicazione web e social
Stakeholder engagement
PROJECT COSTS
DI CUI	
progetto 1
progetto 2
progetto 3
TOTAL

- Il Budget annuale corrisponde alla declinazione economico finanziaria del Programma annuale
- Il Budget articola i costi di struttura e di progetto e i contributi ad un livello di dettaglio puntuale
- E' approvato dal CdA tra ottobre e dicembre dell'anno precedente

Funding - fonti

Unhate Foundation è supportata principalmente dal **Fondatore** e dai **Sostenitori Istituzionali**: Aeroporti di Roma, Mundys ed Edizione Holding, rappresentati nel Consiglio di Amministrazione. I **Membri Aderenti** potranno contribuire alla fondazione nel suo complesso o a singoli progetti coerenti con la propria strategia di sostenibilità sociale. **Altre fonti di finanziamento** includono bandi, co-finanziamento, 5 per mille, fundraising.

I Sostenitori Istituzionali e gli Aderenti assumono tale qualifica su delibera del Consiglio di Amministrazione. Può presentare domanda di ammissione qualsiasi persona fisica o giuridica che intenda contribuire mediante un contributo volontario, anche periodico, non solo di tipo economico-finanziario ma anche strategico-operativo (strutture, know-how, beni strumentali, personale, etc.). Le domande pervenute verranno sottoposte alla Procedura di valutazione delle controparti.

Fondatore e Sostenitori Istituzionali



EDIZIONE



mundys

Membri Aderenti

- Parte dell'ecosistema Edizione (società partecipate oppure co-investigatrici)
- Possono supportare un progetto oppure l'iniziativa nel suo complesso

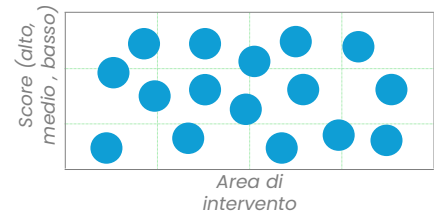
Altre fonti di finanziamento

- Bandi di istituzioni pubbliche o private (es. Fondi europei o Fondazioni bancarie)
- Co-finanziamento da parte di altre Fondazioni
- 5 per mille
- Eventi e iniziative di fundraising

Origination & due diligence

Unhate seleziona e gestisce i progetti secondo un "venture capital-deal flow" approach

1 Origination – long list opportunità



- Identificazione di una **long list** di progetti tramite selezione diretta o canali esterni (tenendo conto delle aree di intervento prioritarie definite in fase di budgeting)
- Filtro su destinatari su cui non si vuole operare



2 High-level scoring (istruttoria 1)

Analisi del Progetto all'interno del team di Unhate tramite **scorecard** su un set di parametri. Es.

- Coerenza con target
- Innovazione/unicità
- Scalabilità
- Sostenibilità nel tempo
- Team
- Impatto atteso sulla comunità

3 Shortlisting

Creazione di una short-list in base allo score di Progetto



4 Due diligence (istruttoria 2)

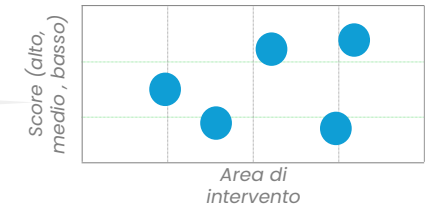
Due diligence approfondita dei progetti in short-list e redazione **investment memo** da sottoporre al CdA:

- Executive Summary
- Description
- Why we love it
- Key Risks
- Business model: economics, team, legal setup

Scheda valutazione rischio controparte



5 Project selection



Selezione finale dei progetti da sviluppare e approvazione del CdA del contributo da erogare

Origination & due diligence

1

Origination – long list opportunità



«Principi di scelta» dei nostri progetti



Operativa ed erogativa

Investiamo in progetti di realtà che operano nel nostro ambito di interesse, ma in un numero limitato di casi operiamo anche direttamente.



Taglia investimenti

Idealmente (vincolo soft), nessun progetto assorbirà più del 15%-20% del totale dotazioni della fondazione sull'orizzonte temporale considerato.



Comunicazione

La comunicazione ha per noi una duplice valenza, ovvero far conoscere le attività della fondazione ma anche generare proposte progettuali.

Origination & due diligence

1

Origination – long list opportunità

Categorie	Canali per categoria
Origination diretta	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione diretta: La Fondazione individua progetti meritevoli attraverso attività di ricerca, networking o scouting strategico
Origination strutturata	<ul style="list-style-type: none"> • Bando pubblico: La Fondazione emette un bando con requisiti chiari, invitando organizzazioni e individui a presentare progetti in linea con la missione dell'ente
Origination esterna	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatura spontanea: Organizzazioni o individui propongono liberamente progetti alla Fondazione senza un bando specifico • Segnalazione da partner strategici: Enti pubblici, aziende, altre fondazioni o organizzazioni del settore suggeriscono iniziative che ritengono in linea con gli obiettivi della Fondazione • Co-sviluppo con stakeholder: Progetti nati in collaborazione con istituzioni, imprese o reti settoriali, in cui la Fondazione partecipa attivamente alla definizione e implementazione dell'iniziativa

Origination & due diligence

1

Origination – long list opportunità: destinatari

Possono accedere ai programmi di erogazione della Fondazione **tutti gli enti non profit e le organizzazioni non lucrative qualunque sia la loro forma giuridica**, compresi a titolo semplificativo e non esaustivo, **le associazioni riconosciute e non riconosciute, le fondazioni, i comitati, le cooperative ed imprese sociali, le organizzazioni di volontariato, le Organizzazioni Non Governative, gli ETS**. I destinatari verranno sottoposti alla Procedura di valutazione delle controparti.

Gli enti e le organizzazioni candidati per le erogazioni **non devono perseguire scopo di lucro**; la valutazione dell'effettiva assenza di lucro nelle finalità e attività istituzionali della organizzazione è a insindacabile giudizio della Fondazione.

Possono inoltre essere soggetti di erogazione le **persone fisiche, qualora rispondenti alle specifiche caratteristiche previste dai programmi eventualmente a loro destinati**.

Soggetti esclusi

- gli enti con scopo esplicito o implicito di lucro a insindacabile giudizio della Fondazione
- i partiti politici o enti che hanno finalità di propaganda politica
- enti che hanno finalità di proselitismo confessionale

Ambiti geografici

- principalmente territorio nazionale, ma alcuni bandi o programmi di erogazione possono essere limitati a specifiche regioni, province o località geografiche
- Unhate Foundation può effettuare erogazioni a soggetti esteri o partecipare a progetti internazionali, purché questi rientrino nelle sue finalità e siano coerenti con le aree di interesse e di influenza dei suoi Sostenitori istituzionali

Canali di comunicazione

Unhate Foundation comunicherà la disponibilità di finanziamento di progetti attraverso il proprio sito, social, sui media interessati a partenariati e collaborazioni con la Fondazione, sulle realtà for profit ed istituzionali con cui la Fondazione intende collaborare sulle intranet delle società dei Sostenitori istituzionali ed aderenti, su newsletter, giornali on line e siti di realtà filantropiche

Origination & due diligence

ESEMPLIFICATIVO

2 High-level scoring (istruttoria 1)

Screening

Scorecard



Tutti i progetti dovranno essere presentati secondo le modalità e i tempi stabiliti dalla Fondazione. Per ciascun progetto viene richiesta la compilazione di specifiche schede (scheda di descrizione del progetto, scheda del piano economico) che contribuiranno a formulare una scorecard secondo i seguenti parametri:

		Score		
		Low	Medium	High
I. Coerenza con target	Fit dei destinatari con le aree di intervento prioritarie di un'hate e numerosità beneficiari	X		
II. Innovazione/unicità	Integrazione di soluzioni innovative per rispondere al need sociale e unicità nel contesto di riferimento		X	
III. Scalabilità	Capacità del progetto di essere replicato efficacemente in diverse comunità e contesti, mantenendo un impatto significativo			X
IV. Sostenibilità nel tempo	Capacità del progetto di autosostenersi e mantenere un impatto positivo duraturo attraverso strategie di lungo termine	X		
V. Esposizione al rischio	Complessità delle variabili coinvolte e necessità di gestire incertezze e potenziali ostacoli		X	
VI. Team	Qualità e track record del team, livello di inclusione presente nel team			X
VII. Impatto atteso	Impatto potenziale del progetto sulla comunità e sui giovani nel breve-medio termine			
VIII. Coerenza con strategia sostenitori	Coerenza con la strategia di comunicazione e stakeholder engagement dei sostenitori			X

Uno screening preliminare verrà condotto per le candidature online (sulla base delle informazioni fornite nel modulo) al fine di effettuare un primo filtro ed eliminare i potenziali progetti non coerenti con gli obiettivi della Fondazione

Origination & due diligence

3

Short-listing

XX% Esempio peso del parametro

Score basso  Score alto



Long list progetti



Scoring (1-5)

		Parametri della scorecard							
		30%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
		Coerenza con il Target	Innovazione / Unicità	Scalabilità	Sostenibilità nel tempo	Esposizione al rischio	Team	Impatto atteso	Coerenza con strategia sostenitori
Progetto 1	4.4	4	5	5	4	5	4	5	4
Progetto 2	4.0	3	5	4	5	3.5	5	4	4
Progetto 3	3.9	4	3	5	4	3	4	4	4
Progetto 4	3.9	4	5	2	3	5	4	3	5
Progetto 5	3.8	5	2	2	5	3	4	3	4
Progetto 6	3.7	4	5	3	2	3	4	3	5
Progetto 7	3.1	2	5	3	4	4	3	3	3
Progetto 8	3.1	3	4	4	2	3	2	4	3
Progetto 9	2.9	2	5	4	2	3	4	3	2
Progetto 10	2.6	1	4	3	4	3	3	1	5
Progetto 11	2.6	2	3	1	3	4	3	3	3
Progetto	2.3	2	3	3	3	1	1	3	3

Shortlist

Origination & due diligence

4

Due diligence (istruttoria 2)

Per i progetti in short-list, viene avviata una **due diligence** approfondita che prevede incontri con la controparte, visita sul sito, valutazione documentale approfondita. Vengono sottoposti al CdA come supporto documentale l'investment memo e la scheda valutazione rischio controparte.

Investment memo



Executive summary



Descrizione



Perché ci piace



Key Risks



What has to be true for this to work?



Business model: economics, team, legal setup

Scheda valutazione rischio controparte



Ambito di Applicazione

- Nuove controparti (Membri Aderenti e Destinatari)
- Controparti esistenti
 - dopo 3 anni dall'ultima valutazione effettuata
 - in caso di eventi che possano influenzare il profilo di rischio

Criteri di valutazione

- 1 Identità e idoneità giuridica
- 2 Liceità e affidabilità
- 3 Solidità finanziaria
- 4 Sostenibilità degli oneri
- 5 Assenza di conflitti di interesse
- 6 Coerenza con gli indirizzi della Fondazione

Execution

Dopo l'approvazione del CdA e l'allocazione del contributo, il progetto viene gestito secondo le best practice di project management, con particolare attenzione ai seguenti aspetti:

Assetto giuridico

Identificazione dell'assetto giuridico più appropriato per l'iniziativa, utilizzo di una **struttura contrattuale** adeguata, in particolare con riferimento alla **compliance** del terzo settore.

Governance

Ogni progetto ha un **project manager** dedicato (PM) che garantisce il corretto presidio di tempi, costi e attività attraverso la gestione di :

- **Weekly meeting**
- **Monthly Steer.co**

Erogazione contributi

L'erogazione del contributo avviene in più tranches, a seconda dell'assetto contrattuale specifico. Si prediligono erogazioni per **stati d'avanzamento**, con liquidazione proporzionata agli importi preventivati, alle spese rendicontate e al finanziamento deliberato. Ogni variazione al progetto deve essere comunicata preventivamente alla Fondazione, che si riserva il **diritto di revocare** totalmente o parzialmente il finanziamento.

Comunicazione

Il beneficiario deve **evidenziare adeguatamente il contributo di Unhate Foundation nelle comunicazioni** relative all'iniziativa. La Fondazione richiede di verificare la correttezza dei testi, dei contenuti e del logo prima della pubblicazione di qualsiasi informazione riguardante la collaborazione.

Monitoring & Impact assessment

Il monitoring e l'impact assesment dei progetti sociali sono processi fondamentali per garantire l'**efficacia** e la **sostenibilità** nel tempo delle iniziative. Questi processi aiutano a dimostrare il valore del progetto, a migliorare le strategie future e a garantire che le risorse siano utilizzate in modo efficiente

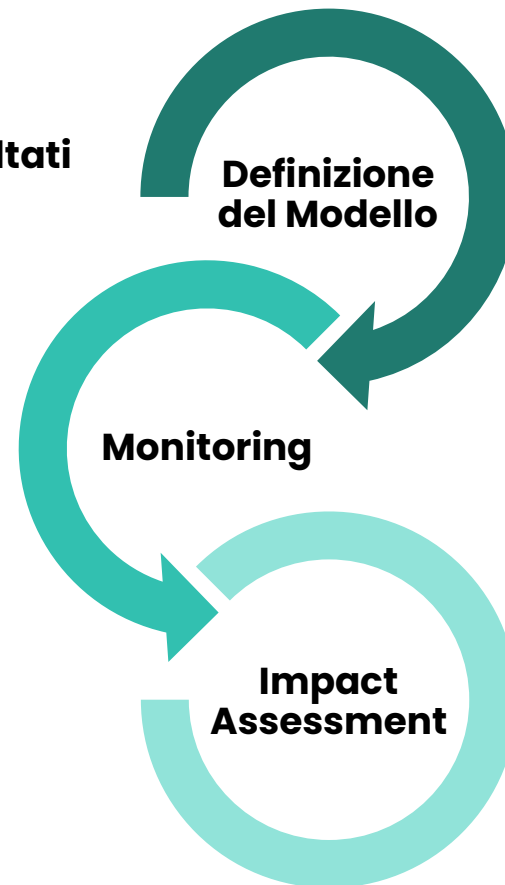
Definizione Modello

Definizione dei **parametri** e dei **risultati** da monitorare, elaborata congiuntamente al beneficiario del progetto

Impact assesment - Misurazione impatto sociale

Valutazione dell' **effetto a lungo termine del progetto sui beneficiari coinvolti**, misurando i cambiamenti positivi e negativi rispetto agli obiettivi prefissati

- KPI qualitativi e quantitativi misurabili in maniera oggettiva e durevole nel tempo
- Definizione ex ante, a partire dalla fase di pianificazione del progetto



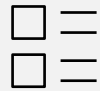
Monitoring - risorse/attivit 

Raccolta e **analisi dei dati relativi all'implementazione del progetto**, permettendo di identificare tempestivamente eventuali problemi e di apportare le necessarie correzioni

- Rispetto dei tempi
- Rispetto dei costi
- Puntualit  delle erogazioni dei contributi

Knowledge building

A conclusione di ciascun progetto di rilevanza strategica si procede con la sistematizzazione dei risultati attraverso:



**Descrizione dettagliata
del progetto**



Mappatura risultati



Key learnings

Tale mappatura sarà funzionale alla disseminazione della conoscenza, a supportare l'eventuale replicabilità dei progetti e la messa a punto di future azioni.

I risultati dei progetti ed i «key learnings» verranno messi a disposizione della comunità e collettività.

Governance

Il modello operativo di Unhate Foundation è gestito attraverso un approccio collaborativo che prevede il coinvolgimento attivo di tutti gli stakeholders coinvolti nel processo

Principali stakeholders coinvolti

X necessario X facoltativo

	Planning	Funding	Origination & Due diligence	Execution	Monitoring & Impact assesment	Knowledge building
Unhate Staff	X	X	X	X	X	X
Unhate Cda	X		X		X	
Comitato Scientifico	X		X	X		
Sostenitori Ist.		X	X	X		
Partner strategici*		X	X	X	X	

03

Annex

Scorecard template

Presentazione Progetto

Template di valutazione del progetto in base ai parametri target

Parametri	Domanda	Risposta	Punteggio
Descrizione progetto	Quali sono le principali caratteristiche del progetto?	...	<p style="text-align: center;"><i>Inserire punteggio da 1 a 5 per parametro</i></p>
I. Coerenza con target	Come si inserisce il progetto rispetto agli obiettivi della fondazione? Quali sono le sue principali aree di intervento?	...	
II. Innovazione/unicità	Come si differenzia il progetto da iniziative simili? Che soluzioni di innovazione / unicità propone?	...	
III. Scalabilità	In quale comunità è applicabile il progetto? Può essere replicato in altri contesti?	...	
IV. Sostenibilità nel tempo	Come si autosostiene il progetto nel tempo e come ci si aspetta continui a generare impatto positivo nel lungo termine?	...	
V. Esposizione al rischio	Quali sono i principali rischi del progetto e i suoi ostacoli potenziali? Come verranno gestiti?	...	
VI. Team	Com'è composto il team di progetto in termini di profili e diversità?	...	
VII. Impatto atteso	Qual è l'impatto atteso del progetto sulla comunità e sui giovani, nel breve-medio termine?	...	
VIII. Coerenza con strategia sostenitori	Come ci aspetta di comunicare esternamente i risultati / impatti del progetto?	...	

Investment memo - struttura

 Executive summary

...

 Descrizione

...

Fattori distintivi (Why do we love it?)



...

Key enablers (What has to be true for this to work?)



...

Key risks (What can go wrong?)



...



Business model

...