

# Relazione di **Impatto** 2021

# Indice

## 01

### Premessa

4

## 02

### Chi siamo

6

La storia di a|cube

7

Visione e obiettivi di Impatto

9

Organizzazione, persone e ambiente

12

I nostri clienti e stakeholder

23

Entrate e fonti finanziarie

24

Attività e servizi forniti

26

Track record

28

Il nostro 2021 in numeri

29

## 03

### Metodo di valutazione dell'Impatto

30

Costruzione del metodo

31

Definizione di Impatto

33

Modalità di verifica e di aggiornamento del metodo

34

Modello di valutazione

35

Criteri di valutazione

35

Teoria del cambiamento

36

## 04

### Valutazione di Impatto anno 2021

38

Premessa

39

La rilevazione: gli strumenti e il perimetro dell'analisi

42

Sintesi valutativa

47

## 05

### Conclusioni

58

Metodologia e strategia: impegni per il futuro

59

Raccomandazioni dal soggetto valutatore esterno

62

Conclusioni del soggetto valutatore

69



# O1.

## Premessa

Il primo anno completo da società benefit ha rappresentato un esercizio molto formativo. Come avevamo immaginato, una cosa è “vivere” la logica dell’impatto in modo spontaneo, un’altra è “gestirlo” in modo strutturato. Definire obiettivi, stabilire indicatori, monitorarne l’evoluzione nel tempo, analizzare il senso dei primi risultati, intervenire con azioni correttive quando serve - sono tutte attività che richiedono focalizzazione, energia, risorse. Insomma, ci stiamo dando un metodo, che impone un certo rigore. La valutazione dell’impatto per un’organizzazione, possiamo confermarlo, è soprattutto un processo di apprendimento: certo, alla fine contano i risultati, cioè la verifica che effettivamente le cose succedano e producano gli effetti attesi ma, ancor di più, contano i passi che si compiono per arrivare ai risultati. Il concetto che, crediamo, meglio esprime tutto questo è quello di consapevolezza: giorno dopo giorno, prendiamo coscienza delle conseguenze di ogni scelta, da quelle strategiche a quelle più minute, e, soprattutto, dei nessi di causalità che legano le azioni e gli esiti. Da questo punto di vista, possiamo certamente affermare che l’autovalutazione ci è stata molto utile, così come utile è lo sguardo più esterno di chi ha revisionato la relazione.

Quest’anno, per la prima volta, abbiamo organizzato un momento strutturato di ascolto di alcuni nostri stakeholder chiave. Abbiamo chiesto loro come ci vedono, che cosa si aspettano da noi e in quale direzione pensano dovremmo andare per migliorare il nostro impatto positivo. Ne faremo altri, di questi dialoghi, perché ci sono serviti a inquadrare certe questioni in una prospettiva più laterale, che è sempre un bene, se si vuole contenere il rischio, sempre presente, di un’eccessiva autoreferenzialità.

La relazione del 2021 assume, inoltre, un valore speciale in quanto ricorre il decimo anno dalla data di costituzione del nostro incubatore. La sua crescita ed evoluzione è innegabile, a tratti magari disordinata e complicata, ma sicuramente costellata di storie, belle e brutte, di persone, arrivate e partite, e di imprese, grandi e piccole; un bagaglio, questo, che ci portiamo dietro, pesante, ma che ci permette di guardare ai prossimi 10 anni con fiducia e ancora un pizzico di incoscienza.

Ovviamente, come si dice sempre in questi casi, “molto resta ancora da fare”, ma, appunto, sappiamo cosa occorre e siamo già al lavoro.

# 02.

## Chi siamo

## La storia di a|cube

### 2011

Nasce la joint venture  
**Make a Cube<sup>3</sup>**

Siamo nati nel **2011**, con il nome **Make a Cube<sup>3</sup>**, come **joint venture** tra Avanzi Srl (80%) società fondata nel 1997 con la missione di promuovere l'innovazione per la sostenibilità nel mondo corporate e l'associazione no profit **Make a Change** (20%) movimento che si occupava della promozione e sviluppo del business sociale.

Entriamo quindi a far parte sin da subito di un sistema articolato ed in continua evoluzione qual è Avanzi - Sostenibilità per Azioni: realtà poliedrica e dinamica al cui interno convivono, contaminandosi, anime a tratti differenti ma accomunate dall'obiettivo comune della promozione della sostenibilità attraverso l'innovazione sociale.

Tra i principali tratti che ci hanno sin dall'inizio contraddistinto c'è la volontà di integrare profondamente nel nostro operato i **principi di equità** e il **perseguimento di finalità sociali**. Tali valori così come previsto dall'art. 379 della Legge che disciplina le Società Benefit sono oggi espressi nel nostro statuto.

Siamo stati tra i primi incubatori in Italia specializzati nell'affiancamento e supporto ad imprese ad alto valore sociale, ambientale e culturale. In fase di costituzione abbiamo deciso di adottare come forma societaria quella di **società a responsabilità limitata a "statuto sociale"**, ponendoci come obiettivo ultimo quello di creare occupazione e crescita remunerando equamente gli investimenti necessari in fase di partenza e sviluppo.

### 2014

Make a Cube<sup>3</sup> partecipa  
alla creazione di **BASE  
Milano**

Nel 2014, a seguito della partecipazione a un bando del comune di Milano insieme a quattro partner tra cui Avanzi, siamo entrati a far parte di quel processo di rigenerazione immobiliare che ha portato alla creazione di **BASE Milano** acquisendo una quota di OXA Srl impresa sociale, società che oggi gestisce lo spazio.

Nel 2009, Avanzi e con lei Make a Cube<sup>3</sup> cambiano sede e si insediano presso lo spazio sito in via Andrea Maria Ampère 61/A creando uno **spazio di coworking** chiamato in origine Avanzi-Barra A, oggi Avanzi Coworking. Solo due anni più tardi lo spazio si ingrandisce, raggiungendo oggi una superficie di circa 1.000 mq con oltre 120 postazioni di lavoro.

## 2015

Make a Cube<sup>3</sup> diviene  
incubatore certificato

Nel 2015 Avanzi riacquista la piena proprietà di Make a Cube<sup>3</sup> comprando il 20% delle quote detenute da Make a Change e nello stesso anno, Make a Cube<sup>3</sup> diviene **incubatore certificato ai sensi della L. 221/12 sulle startup innovative**.

## 2020

- Make a Cube<sup>3</sup> diventa **a|cube**
- a|cube acquisisce la qualifica di **Società Benefit**
- diventa **advisor del fondo di investimento a|impact – Avanzi Etica SICAF EuVECA S.p.A.**

Nel **giugno del 2020** Make a Cube<sup>3</sup> diventa **a|cube**, con un rebranding che accentua l'appartenenza alla casa madre Avanzi; a|cube è parte integrante di un sistema che vive grazie all'insieme e alla profonda interazione delle sue parti.

Contestualmente, nonostante la difficoltà e l'unicità del periodo storico e proprio con l'intenzione di voler ufficializzare e rafforzare nuovamente quell'orientamento alla generazione di un beneficio comune, a|cube decide di acquisire la **qualifica di Società Benefit**. La scelta è stata dettata dal voler dare priorità alla massimizzazione dell'impatto sociale bilanciando gli interessi dei soci con quelli di altri portatori di interessi generando, come dichiara il nostro statuto "effetti positivi nella società e promuovendo lo sviluppo di imprenditorialità ad impatto sociale, ambientale e culturale attraverso la fornitura di servizi di formazione e assistenza personalizzata". Così come previsto dal Art. 382 della Legge sulle Società Benefit abbiamo definito obiettivi e ci siamo dati criteri di valutazione degli effetti delle nostre attività nel lungo termine.

Nello stesso anno a|cube diviene **Advisor del fondo di investimento a|impact – Avanzi Etica SICAF EuVECA S.p.A.**, un veicolo di investimento che supporta lo sviluppo e la crescita di PMI e startup innovative che abbiano la missione di generare un impatto sociale, ambientale e culturale positivo sulla collettività. Questo ulteriore passo strategico, oltre a confermare la costante spinta evolutiva che caratterizza la società e l'ambiente in cui essa si colloca, costituisce una fondamentale leva in grado di aumentare considerevolmente la capacità di generare impatto.

## 2021

a|cube festeggia  
10 anni di attività

Il 2021 è per noi un anno particolarmente importante in quanto festeggiamo i nostri **10 anni di attività** e i **25 anni della nostra società madre Avanzi** che nel 2021 si è trasformata in **Società per Azioni**. Il passaggio societario è stato attuato con l'obiettivo di stimolare e affrontare una nuova spinta espansiva attuabile anche grazie all'apertura a collaboratori e investitori e di consolidare quell'arcipelago di realtà che gravitano attorno ad Avanzi e che fanno della sostenibilità e dell'impatto il proprio spazio vitale.

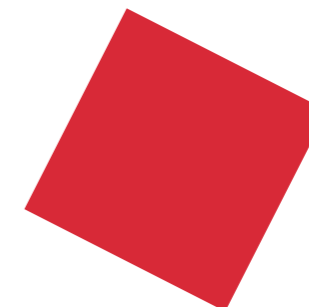
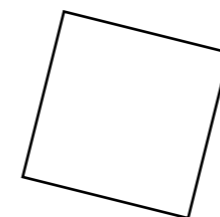
# Visione e obiettivi di Impatto

Abbiamo scelto di essere società benefit perché crediamo nella capacità di generare valore nella società attraverso lo sviluppo di idee e business innovativi e sostenibili.

**Crediamo in un futuro in cui la sostenibilità e l'impatto sociale siano parte integrante del modo di fare impresa e di progettare il cambiamento; vogliamo che tutti gli imprenditori del domani siano attori di trasformazione, capaci di fare dell'innovazione una leva importante di sviluppo equo ed inclusivo.**

Per questo:

**Sosteniamo la creazione di una nuova generazione di innovatori e imprenditori sociali che aspirino a trasformare la propria visione in soluzioni in grado di rispondere ai bisogni emergenti della società. Supportiamo lo sviluppo di idee creative, utili e sostenibili che generino impatto positivo per le persone e nei luoghi, a livello locale, nazionale ed europeo<sup>1</sup>.**



<sup>1</sup> Art. 382 della Legge sulle Società Benefit "descrizione delle azioni" realizzate.



Per realizzare questa missione ci siamo dati alcuni importanti **obiettivi**<sup>2</sup>:

### Sostenere

la crescita di imprenditori e imprenditrici ad impatto, contribuendo alla loro autorealizzazione, soddisfazione e crescita delle capacità professionali;

### Creare

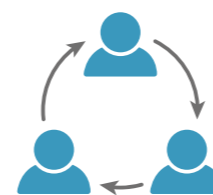
e potenziare imprese con una strategia integrata alla generazione di impatto, aiutandole a crescere dal punto di vista strategico, dimensionale e valoriale;

### Diffondere

la cultura dell'impatto tra gli imprenditori e più in generale nella società.

<sup>2</sup> Art. 382 della Legge sulle Società Benefit "descrizione degli obiettivi" di perseguiti.

I **valori** che guidano il nostro lavoro e che determinano il nostro approccio distintivo sono<sup>3</sup>:



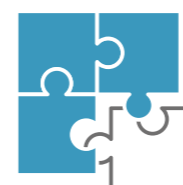
### Collaborazione

Non facciamo nulla da soli, operare a fianco di esperti e innovatori è la chiave del nostro modello di intervento. Crediamo che alla base della trasformazione sociale ci sia la contaminazione dei saperi e delle prospettive. La diversità di sguardi è ciò che ci guida nella creazione di percorsi di innovazione.



### Cura

Crediamo non esistano processi predefiniti e risposte già tracciate. È parte del nostro modo di fare quello di disegnare in modo artigianale nuove soluzioni per rispondere alle diverse e spesso latenti esigenze che le persone e le organizzazioni presentano, nei contesti in cui operano. Il nostro impatto si crea un'idea alla volta.



### Inclusione

Siamo convinti che la vera innovazione si costruisca in condizioni di scarsità di risorse, dove i bisogni sono urgenti e gli spazi di creazione necessari. Per noi diversità è ricchezza; riconoscerla e includerla è il modo migliore per aprire nuovi spazi alla creatività e generare qualcosa di essenzialmente utile e sostenibile.



### Connessione

L'impatto è di natura fondato sull'inter-connessione di settori ed ambiti di azione. Per questo puntiamo a una forte eterogeneità dei nostri approcci e ambiti di esperienza; uniamo sguardi per affrontare la complessità dei problemi sociali che insieme ai nostri imprenditori sfidiamo ogni giorno; creiamo ponti tra realtà e prospettive, anche spesso distanti tra loro, perchè l'innovazione si può solo fare insieme.

<sup>3</sup> Art. 382 della Legge sulle Società Benefit "descrizione delle modalità" di perseguimento delle finalità di beneficio comune.

# Organizzazione, persone e ambiente

Nel presente paragrafo riportiamo un'analisi delle **4 aree d'impresa** rilevanti ai fini della valutazione d'impatto della società afferenti al modello di gestione e organizzazione interna, al personale, agli stakeholder e al network aziendale per finire con una descrizione delle componenti aziendali legate all'ambiente e alla sostenibilità.

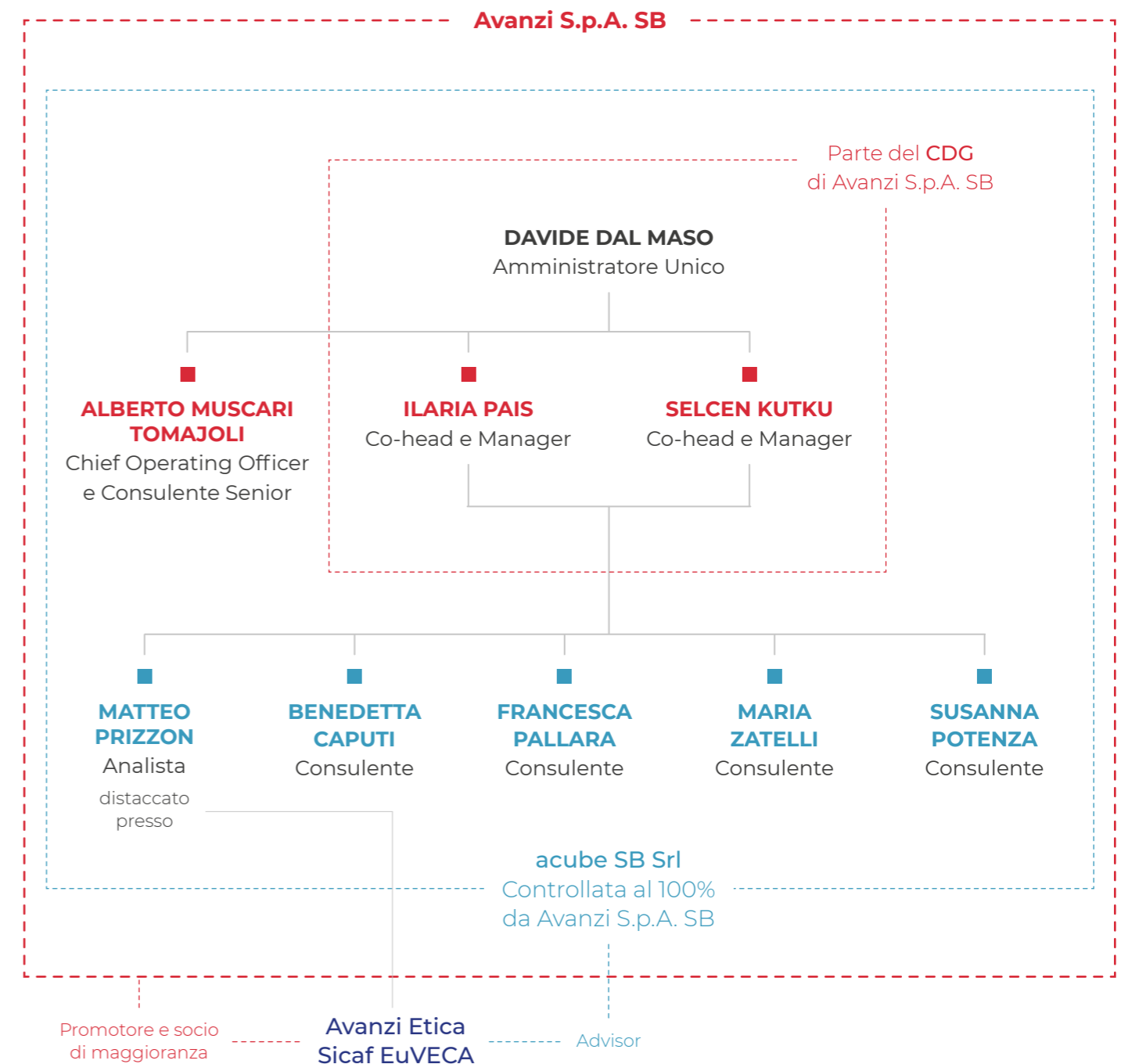
## Governo d'impresa<sup>4</sup>

Così come previsto dall'art.80 della Legge che disciplina le Società Benefit a|cube è amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle persone, lavoratori, comunità, territori e ambiente.

A partire dal 2020 abbiamo adottato un **sistema di governance che punta alla valorizzazione dei giovani e alla crescita dei talenti:** vede il coordinamento della società da parte di **due risorse interne senior under 35** che fanno parte del Comitato di Gestione (CdG) di Avanzi che orienta e indirizza le strategie del CdA della stessa società controllante; prevede una **rotazione periodica tra le risorse senior nei ruoli di coordinamento della società, scelta che favorisce percorsi di crescita**, professionali e personali. Tale sistema permette di stabilire internamente una **cultura diffusa di leadership** che favorisce la partecipazione e l'impegno di tutte le nostre risorse a tutte le attività della società, creando spazi di **espressione e partecipazione** e stimolando **proattività, autonomia e autorevolezza**.

Per facilitare la condivisione e collaborazione tra i membri del team, utilizziamo come piattaforma informatica gestionale **Google Workspace** cercando di sfruttare a pieno tutte le potenzialità e strumenti tra cui gmail, il calendario condiviso e tutte le altre risorse quali **Google Sites, Forms e Meet**. Per l'archiviazione e condivisione utilizziamo il sistema cloud **Google Drive**. Per la nostra comunicazione interna, invece, utilizziamo **Slack**: strumento riconosciuto tra i più efficaci per flessibilità e fruibilità. Per migliorare la capacità di lavoro in team anche a supporto dei progetti di impresa accompagnati abbiamo adottato, inoltre, **Miro**: piattaforma online collaborativa di progettazione, analisi e co-creazione.

Di seguito riportiamo l'**organigramma della società** che integra ed esplicita la relazione con la società controllante, Avanzi S.p.A., e con il fondo d'investimento ad impatto a|impact.



Così come previsto dall'art. 380 della Legge sulle Società Benefit sono stati identificati i **responsabili per la valutazione e misurazione dell'impatto** nelle seguenti figure:

**Alberto Muscari Tomajoli** ■ a|cube

**Erica Melloni** ■ Avanzi - Sostenibilità per azioni

<sup>4</sup> Il seguente paragrafo risponde a quanto previsto dalla Legge sulle Società Benefit in termini di aree di analisi dell'impatto, in particolar modo a quanto previsto dall'Allegato 5 (articolo 1, comma 378).

## Lavoratori

Il nostro team ad oggi è composto da **otto persone** impiegate **full time**, 6 dipendenti e 2 apprendisti, oltre a un rappresentante legale in veste di amministratore unico.

Il **nostro gruppo di lavoro** presenta caratteristiche in linea con i nostri valori e la nostra visione: è un team al **75% femminile**, con un'**età media di 31 anni** e multiculturale. Le nostre risorse hanno background diversi, creando così un'**eterogeneità** di esperienze, conoscenze e competenze, che contribuiscono alla nostra missione principale: il **supporto professionale, manageriale, olistico e di qualità** alle imprese che accompagniamo.

Favoriamo inoltre il coinvolgimento nel team dei giovani alle prime esperienze attraverso stage che in gran parte si trasformano in rapporti di apprendistato professionalizzante, della durata di tre anni, dove garantiamo un percorso di formazione e crescita on the job molto intenso, coordinato e monitorato da un tutor con elevata seniority.

Nel corso del 2021 è stato attivato 1 tirocinio curriculare, con prospettive di assunzione.

Tra i nostri obiettivi di beneficio comune consideriamo un'equa gestione del lavoro delle persone attuata attraverso un limite alla retribuzione del management e un divario calmierato tra la retribuzione minima e quella massima all'interno dell'impresa.

Prevediamo **percorsi di empowerment personalizzati** in base al background, competenze, conoscenze, esigenze ed obiettivi di ogni singola risorsa, permettendo a ciascun membro del team di esprimersi al meglio rispetto al proprio know-how. Proponiamo **attività di formazione interna, esterna, on the job e peer-to-peer**. Il processo prevede, inoltre, l'organizzazione di **incontri trimestrali di feedback**, tra coordinatori e dipendenti per allinearsi sugli obiettivi, gestionali e manageriali, e settare aspettative reciproche. Tale processo ha come output l'elaborazione di schede excel personali con ciascun membro del team funzionali a tener traccia del **percorso di crescita individuale**, dello stato di attuazione dei singoli progetti di ricerca, sviluppo e formazione e di feedback.

Nel 2020 abbiamo adottato un piano di **welfare aziendale**, composto da una componente fissa e una variabile funzione del risultato operativo consolidato aziendale, che offre ai nostri collaboratori **servizi che garantiscono benefit reali e personalizzati**, oltre a quelli previsti dai propri inquadramenti. Il provider scelto per la gestione del servizio è **Tre Cuori**, società benefit che opera con l'obiettivo di promuovere la flessibilità e personalizzazione dei servizi per i lavoratori e al contempo contribuire al sostegno del territorio. I dettagli relativi all'utilizzo da parte dei dipendenti dei fondi del piano sono riportati nella tabella sopra.

A fine 2021 abbiamo avviato un percorso per introdurre un **sistema di valutazione del personale** finalizzato a supportare il rafforzamento delle competenze interne. Il sistema ha permesso di sviluppare un repertorio di competenze coerenti con la mission e vision di a|cube e tarate sui diversi ruoli organizzativi e i diversi gradi di seniority. Il sistema, che verrà applicato dal 2022 in forma sperimentale, permetterà di assegnare a ciascuno un **set di competenze strategiche** in relazione al suo ruolo. Al termine del periodo (anno) ciascun collaboratore e collaboratrice **auto valuterà** il livello con cui ha messo in pratica le diverse competenze, attraverso vissuti espressi in forma narrativa. L'obiettivo è non solo quello di condividere le competenze più importanti per l'organizzazione ma anche individuare i possibili ambiti di consolidamento dei percorsi di crescita delle persone che lavorano per la società, attraverso accompagnamento e formazione dedicata e peer-to-peer, nonché per interventi di recruitment mirati.

Con l'obiettivo di migliorare il monitoraggio del **livello di soddisfazione del personale** interno e il **livello di benessere** percepito, per la relazione di quest'anno, è stato sviluppato un duplice lavoro di approfondimento e analisi:

- la predisposizione di una **matrice di indicatori di output e outcome** relativi a determinate **dimensioni di analisi** in grado di rilevare e misurare quantitativamente e qualitativamente alcune delle principali dimensioni di benessere dei lavoratori;
- la somministrazione ai dipendenti di un breve **questionario** in grado di misurare e restituire in termini di **outcome** le dimensioni di analisi identificate nella matrice sopra citata.

Nella tabella di seguito si riportano le **dimensioni analizzate, le modalità di analisi e gli indicatori di output** rilevati.

DIMENSIONI DI ANALISI	Indicatori di output (misurati per l'anno 2021)	Valorizzazione
Retribuzioni e benefit*	Differenza tra retribuzione massima e retribuzione minima percepita dai dipendenti	7.368 €
	N. dipendenti che accedono a servizi/prodotti offerti dal programma di benefit aziendale **	N. beneficiari: 8 Tot. piano 20.764 - Tot. speso 9.580€ - % utilizzo 46,1 Buoni pasto 29% - Viaggi 28% - Formazione 23% - Sanità e benessere 20%
Formazione e opportunità di crescita personale*	Budget utilizzato per attività di formazione da parte del personale	2.203 €
Qualità dell'ambiente di lavoro*	N. postazioni a disposizione (eventualmente per dipendente)	I dipendenti hanno a disposizione uno spazio di coworking in un open space nel quale posso usufruire di 8 postazioni di lavoro (2 tavoli da 4 postazioni ciascuna)
	N. postazioni per call	- 5 sale riunioni - 1 cortile esterno
	Sconti per dipendenti e altre agevolazioni	- Convenzione con Upcycle (bar/bistrot adiacente allo spazio di coworking) - 20% di ricarica aggiuntiva
Comunicazione interna*	N. di pratiche/strumenti/opportunità per la comunicazione interna elaborati (incontri, questionari...)	- N. staff meeting organizzati: 24 - N. 1 evento in plenaria (organizzato da Avanzi)
	Tasso di utilizzo di strumenti di comunicazione tra membri del team***	- Totale messaggi in canali pubblici: 8.802 - Totale messaggi in canali privati: 9.354 - Totali messaggi diretti: 87.678 - Message posted: 40.431.657 - Canali pubblici e singoli workspace: 26
	N. di dipendenti che ricevono assessment regolari sulle prestazioni e sullo sviluppo della carriera	<i>Sistema di assessment e feedback al 2021 in fase di ideazione. Implementazione prevista nel 2022</i>

Flessibilità del lavoro*	Rapporto tra giornate di lavoro in presenza e giornate di lavoro da remoto	In media 2 giornate su 5 di smart working concessi per politica aziendale
Sicurezza sul lavoro*	N. di infortuni sul lavoro	0
	N. di malattie di lavoro	0
	N. DPI a disposizione	- Non necessari specifici DPI data tipologia di lavoro - Fornite mascherine e dispositivi di sanificazione
	N. di regolamentazioni/procedure su sicurezza	5 regolamenti: gestione spazio e sicurezza, protocollo COVID-19, privacy e sicurezza dati, lo viaggio COVID-19. Informative ai lavoratori e checklist per la verifica della corretta applicazione delle procedure di sicurezza e delle regole anti covid
Cultura di impresa e motivazione personale	Tasso di turnover	- Turnover positivo - Nessun licenziamento - 1 passaggio da tempo determinato ad apprendistato FT
Strutturazione del rapporto di lavoro	N. di contratti di lavoro per tipologia	6 dipendenti - contratto FT (di cui 1 in maternità) 2 apprendisti - contratto apprendistato FT 1 apprendistato 4 liv per assunzione impiegato 3 liv. 1 apprendistato 5 liv. per assunzione impiegato 4 liv.
	N. di dipendenti per età, genere, background formativo	Classe '85 - 1 dip. - M // Classe '86 - 2 dip. - 1F e 1M // Classe '88 - 1 dip. - F // Classe '91 - 1 dip. - F // Classe '92 - 1 dip. F - 1 apprend. F // Classe '94 - 1 apprend. - F

\* dimensione citata nell'all. 5 (articolo 1, comma 378) della legge sulle Società Benefit

\*\* Restituzione da report di utilizzo credito sulla piattaforma TreCuori

\*\*\* Statistiche di utilizzo Slack

Di seguito si riporta, quindi, una restituzione dei principali **insight** emersi grazie all'indagine interna, mirata ad analizzare gli **indicatori di outcomes**, effettuata tramite la somministrazione di un **questionario ai dipendenti**.

Le domande poste hanno ripreso puntualmente le dimensioni di analisi riportate nella tabella sopra; di seguito si riporta una sintesi descrittiva dei principali risultati ottenuti:

- tra le dimensioni di benessere quella su cui i dipendenti si sono espressi con un livello di soddisfazione molto alto è la **qualità dell'ambiente di lavoro** con particolare riferimento all'**estetica**, alla **logistica**, alla **comodità** e **funzionalità** degli spazi di lavoro nonché all'**inclusività** e alla **diversificazione**. Tuttavia, si evidenzia un punto di criticità rispetto a quanto lo stesso ostacoli la produttività e la creatività. Lo spazio di coworking, nostra sede storica, è un spazio aperto, diversificato e spesso animato il che può naturalmente avere ripercussioni sulla possibilità di concentrazione e focalizzazione ma sicuramente favorisce processi di contaminazione e la creatività;
- in termini di **benefit** la totalità dei rispondenti si ritiene soddisfatto del sistema di welfare aziendale. Andando a indagare invece il livello di soddisfazione per quanto riguarda la trasparenza e l'equità dei salari, si rileva un discreto livello di insoddisfazione. Avendo contezza di tale criticità, già all'inizio del 2022, è stata avviata un'analisi interna che porterà nei prossimi anni ad una revisione delle politiche retributive;
- il giudizio relativo alla **crescita a livello personale e professionale** risulta un ulteriore fattore di parziale criticità. Per quanto riguarda tale aspetto, si richiama quanto indicato nei paragrafi precedenti relativamente al **sistema di valutazione dei dipendenti e ai percorsi di empowerment personalizzati**. Inoltre, si sottolinea che già a partire dal 2022 sono state adottate nuove politiche interne atte a garantire un supporto alla formazione e professionalizzazione dei dipendenti consistenti in:
  - possibilità di accedere a **corsi, lezioni e percorsi formativi** finanziati direttamente dall'azienda;
  - cicli periodici di **lezioni peer 2 peer** tra gli stessi dipendenti su specifiche tematiche;
  - **progetti di ricerca tematici** con momenti di **condivisione** strutturati all'interno del team.

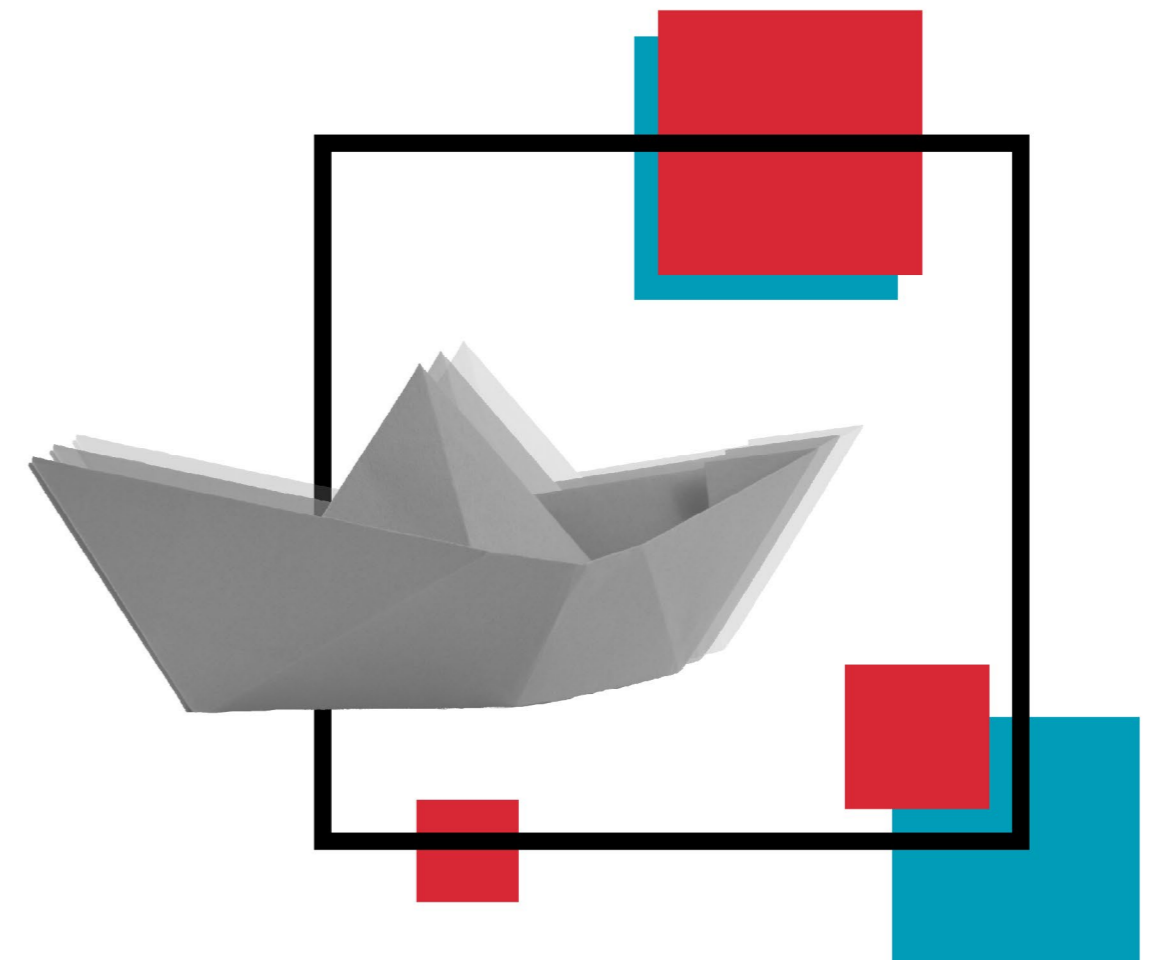
Per quanto concerne la **comunicazione** e la **pianificazione interna** nel complesso i dipendenti si sono espressi in maniera decisamente positiva in particolare per quanto riguarda il miglioramento delle capacità di lavorare in gruppo e il rafforzamento del lavoro di squadra.

Per quanto riguarda gli altri due indicatori analizzati (*facilitare l'organizzazione del lavoro e comprensione dei ruoli*) un solo rispondente ha espresso un giudizio negativo;

- tutti i dipendenti (tranne uno), infine, hanno dichiarato di sentirsi molto liberi di **segnalare criticità e/o insoddisfazioni** e per quanto riguarda le **politiche di flessibilità e la conciliazione vita-lavoro** i giudizi sono nel complesso positivi.

## Stakeholder

Il nostro team interno **si arricchisce con risorse e reti esterne**. Facciamo parte dell'ecosistema di Avanzi e beneficiamo delle sue risorse in termini di know-how e capacità di sviluppo. Facciamo, inoltre, parte di **reti nazionali** che promuovono **attività di ricerca e policy advocacy** in merito ad ambiti tematici e di sviluppo nel campo dell'innovazione e imprenditorialità ad impatto sociale. In particolare, siamo soci di **Innovup** e **Assobenefit**, siamo partner di **Invitalia** e siamo membri dell'Advisory Board di **Social Innovation Monitor**.



## Ambiente

Abbiamo la nostra sede presso **Avanzi Coworking**, un luogo di lavoro e di incontro, situato nel cuore della Città Studi a Milano. Il nostro spazio è all'avanguardia in termini di utilizzo energetico: si fornisce da **è nostra**, fornitore cooperativo nazionale di **energia elettrica rinnovabile, sostenibile ed etica**.

Il coworking in cui lavoriamo è adiacente e comunicante al **bar-bistrot Upcycle** di cui Avanzi SB Spa è socio e che è tra i primi bikecafe in Italia; uno spazio che promuove la **cultura della mobilità leggera** e del **turismo sostenibile** anche con attività ed eventi a tema. La prossimità al bar permette ai coworker di usufruire di benefici quali l'utilizzo di acqua potabile da "spillare" direttamente in borracce. Il team di a|cube utilizza prevalentemente la **bicicletta** o i **mezzi pubblici** come mezzo di spostamento da e verso il lavoro. È presente, negli spazi interni al coworking, uno spazio dedicato al ricovero delle biciclette.

La **raccolta differenziata** è praticata in maniera regolare e abituale; i membri del coworking possono inoltre godere dei benefici di una **cucina** per la conservazione degli alimenti il che favorisce l'abitudine di portare il cibo da casa. Lo spazio è privo di barriere architettoniche e totalmente accessibile.

Nel corso della storia di incubatore abbiamo inoltre supportato circa 40 imprese aventi come elemento distintivo proprio la generazione di un impatto ambientale e operanti nei settori dell'**economia circolare**, della **green economy** e dell'**agricoltura sostenibile**.

### L'impronta carbonica di a|cube e di Avanzi

Nel 2021 Avanzi per la prima volta ha analizzato e misurato la propria impronta carbonica, ricomprendendo nel perimetro dell'inventario delle fonti emissive i consumi di energia, il business travel (viaggi e pernottamenti), gli spostamenti casa-lavoro, i consumi di carta, i servizi cloud di trasmissione e storage dei dati, e infine il consumo di energia elettrica per l'alimentazione dei PC in smart working. Grazie alla fornitura di elettricità 100% da fonti rinnovabili di **è nostra**,

che non copre solo il coworking ma è stata la scelta anche di diversi dipendenti per le proprie utenze domestiche, e alle pratiche di mobilità sostenibile adottate da molti per venire in ufficio, e infine alla riduzione dei viaggi, laddove possibile e opportuno sostituiti dalle videoconferenze, **siamo riusciti a contenere le emissioni di CO2 in circa 10 tonnellate<sup>5</sup>**, compensate con l'acquisto di una pari quantità di crediti di carbonio generati da un progetto di conservazione forestale in Cambogia (Keo Seima REDD+ Project), presso il Keo Seima Wildlife Sanctuary in collaborazione con Rete Clima.



<sup>5</sup> Valore che comprende le attività di a|cube e della controllante Avanzi SB Spa.

## Le attività di comunicazione multicanale

Uno degli elementi che caratterizzano il nostro approccio di incubatore e acceleratore, fortemente integrato all'interno del sistema comunicativo di Avanzi, è la **creazione di contenuti tematici** mirati a **diffondere la cultura d'impatto tra i nostri stakeholder**.

Utilizziamo quindi i nostri canali (e quelli di Avanzi) per veicolare:

- **storie di imprese e imprenditori** con cui abbiamo avuto il piacere di lavorare e che con le loro attività sono stati in grado di contribuire al cambiamento e di generare un impatto positivo;
- segnalazioni di possibilità di accesso a **call (interne ed esterne), finanziamenti e contributi**;
- **racconti e aggiornamenti** dei nostri principali **progetti e programmi di incubazione e accelerazione** realizzati;
- podcast su **tematiche verticali** strettamente connesse alle nostre attività.

a|cube presidia piattaforme professionali come LinkedIn, ma comunica anche su Facebook e Twitter, con l'obiettivo di **entrare in relazione, intercettare e condividere i nostri valori, azioni e risultati** con il maggior numero di utenti interessati. L'obiettivo è quello di raccontare non solo cosa facciamo e come lo facciamo ma anche quello di creare sinergie, consapevolezza e **dare**

CANALE	Follower al 31/2/21	Like totali sui post 2021 (org+adv)	Clic totali sui link 2021 (org+adv)	Copertura 2021 (org+adv)*	Interazioni (org+adv)**	**
LinkedIn	2.157	700 (dal 1/5)	1.352 (dal 1/5)	60.000 (ca)	800	mi piace, commenti, condivisioni (dal 1/5)
Facebook	6.188	831	3.883	426.134	969	mi piace, commenti, condivisioni
Twitter	6.437	85	51	16.129	379	mi piace, click, espansioni dettagli

\* quante persone hanno visto la nostra pagina/contenuti

**visibilità alle continue evoluzioni del mondo dell'innovazione e dell'imprenditoria sociale.** Generare impatto attraverso un racconto attento, esperto e critico rispetto alla narrativa e ai trend che attraversano il nostro settore con una prospettiva sempre nuova e focalizzata alla concretezza e al miglioramento.

## I nostri clienti e stakeholder

I nostri servizi si rivolgono a **persone e organizzazioni di qualsiasi genere, età, condizione sociale, nazionalità** che vogliono far nascere e sviluppare iniziative imprenditoriali con finalità sociali, culturali e ambientali; offrire loro nuove opportunità di autorealizzazione e promuovere, attraverso le loro attività, un cambiamento sociale positivo, è la prima misura di impatto che la società intende generare.

In particolare, ci rivolgiamo a:



■ **imprenditori/imprenditrici (persone singole e/o gruppi informali) che vogliono costituire e/o sviluppare una nuova realtà di impresa con dichiarati obiettivi sociali;** con loro svolgiamo attività che abbiano un impatto in termini di rafforzamento della loro visione di impatto sociale e della loro capacità imprenditoriale - in termini di conoscenze, competenze, attitudini;



■ **startup e imprese che, indipendentemente dalla loro forma giuridica, sono mosse da una visione di creazione di beneficio comune e impatto sociale** e che necessitano di strutturare, validare e consolidare il proprio modello di business e prepararsi al mercato dell'investimento;



■ **istituzioni, corporate e fondazioni impact-oriented** che, come noi, vogliono favorire la costruzione di un nuovo sistema dell'innovazione e del business orientato all'impatto sociale. Sono i nostri committenti e partner strategici con cui ci relazioniamo attraverso un approccio di co-progettazione.

Questi soggetti rappresentano realtà di natura profit, non profit e imprese ibride, accomunate da una esplicita visione di impatto sociale.

A completare l'ecosistema dei nostri stakeholder, l'ampia ed eterogenea rete di realtà profit e non profit che ci affianca nella progettazione ed erogazione dei nostri servizi, consentendo di completare la nostra offerta di servizi.

# Entrate e fonti finanziarie

Le attività sopra descritte sono finanziate in maniera eterogenea con un sistema di entrate diversificato in funzione dei diversi tipi di committenza.

Il modello di revenue che garantisce l'operatività della società si basa, quindi, su un **funding mix** articolato su **contributi pubblici e privati**; la società non effettua operazioni di investimento e disinvestimento in equity nelle startup incubate.

La parte più rilevante del fatturato ad oggi deriva da finanziamenti pubblici regionali, nazionali ed europei (es. Programma Operativo Città Metropolitane, Programmi Europei, etc.) che garantiscono, grazie alla durata perlopiù pluriennale, un buon livello di solidità finanziaria e di cassa. Nel 2021 è stato avviato un rapporto con **CDP Venture Capital** che ha portato alcube a diventare partner di uno dei programmi di accelerazione verticali sviluppati a livello nazionale dall'ente e facenti parte della Rete Nazionale Acceleratori: un network che a regime avrà oltre 20 snodi realizzati sostenendo lo sviluppo dell'ecosistema startup italiano. Tale operazione porterà annualmente nuove entrate rilevanti nelle casse della società portando a ribilanciare le proporzioni dei ricavi dando maggiore peso a quelli più strettamente legati alle attività di accelerazione.

Tra le altre fonti di approvvigionamento che garantiscono piena copertura dei costi diretti e indiretti e la maturazione di un utile di gestione possiamo distinguere quindi:

- **programmi promossi da committenti privati (corporate, fondazioni, enti del terzo settore)** interessati principalmente a supportare la nascita di imprese innovative ad impatto in modo coerente con la propria missione sociale. Lo facciamo attraverso percorsi di accompagnamento e formazione personalizzati sulle esigenze di gruppi informali e startup;
- **programmi promossi da enti pubblici (PA e Commissione Europea)** che promuovono lo sviluppo dell'ecosistema delle piccole e medie imprese, anche ma non esclusivamente a livello locale, attraverso percorsi di emersione, incubazione e affiancamento finalizzati a rispondere ad esigenze di sviluppo.

Residuali e poco rilevanti in termini aggregati, sono invece le entrate provenienti da singoli percorsi di affiancamento solitamente fatturati direttamente a imprese in fase di sviluppo in grado di finanziare attività di consulenza con budget proprio.

Infine, in virtù del **contratto di advisory** che ci lega al fondo **alimpact**, possiamo contare annualmente su un contributo economico fisso funzione dell'attività di fundraising del fondo stesso.

## Ripartizione del valore aggiunto

Nel 2021 il valore aggiunto, determinato come differenza tra il valore della produzione e i costi per forniture di beni e servizi e costi di gestione, è stato pari a circa 385.000 euro. Di questo valore, circa l'80% è stato destinato ai dipendenti e collaboratori, in forma di retribuzioni e compensi corrisposti, oneri contributivi e assistenziali, e quote di welfare aziendale. La parte restante del valore aggiunto è andata a beneficio dell'erario (6% circa) e infine come quota trattenuta all'interno dell'azienda in forma di ammortamenti e risultato di esercizio (destinato a riserva).

**385.000 €** ...  
Valore aggiunto  
nel 2021

Ricavi da prestazione di servizi e contributi	566.871 €
Altri ricavi e proventi (netti)	220.604 €
<b>Valore della produzione</b>	<b>787.475 €</b>
Costi per forniture e servizi ricevuti	350.780 €
Oneri di gestione	51.408 €
<b>Valore aggiunto di cui ripartito:</b>	<b>385.287 €</b>
- ai dipendenti e i collaboratori (stipendi, compensi, oneri sociali, TFR e welfare)	313.711 €
- alla pubblica amministrazione (per imposte)	22.328 €
<b>Valore trattenuto in azienda per ammortamenti e accantonamenti</b>	<b>2.660 €</b>
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>45.087 €</b>

# Attività e servizi forniti

Il lavoro del nostro incubatore si struttura su 4 macro-attività e relativi servizi:

# 1

Il lavoro del nostro incubatore si struttura su 4 macro-attività e relativi servizi:

**Programmi di incubazione e accelerazione\* a sostegno dell'imprenditorialità** - che rappresentano il nostro core business:

- Formazione all'imprenditorialità (lezioni e workshop)
- Affiancamento (1to1 e Peer to peer)
- Mentoring
- Open innovation

# 2

**Networking e creazione di community di innovatori e imprenditori sociali** - che completa e rafforza le nostre attività di accompagnamento

- Coworking
- Sviluppo community di mentors, innovatori/imprenditori e altri stakeholder
- Eventi, mentors evenings, investor days

\* Si specifica che nella nostra società l'approccio all'incubazione si differenzia da quello di accelerazione, in quanto: i percorsi di incubazione si rivolgono a target idea stage e early stage ed hanno l'obiettivo di facilitare lo sviluppo di modelli di business sostenibili, solidi e validati nel mercato; i percorsi di accelerazione, invece, sono indirizzati a imprese in fase quasi esclusivamente early stage e sono orientati a favorire i processi di crescita e scalabilità lavorando su struttura organizzativa, modello economico previsionale, fundraising, marketing e vendite.

In entrambi i casi, i nostri servizi includono un mix di metodologie di formazione specialistica in aula, affiancamenti 1to1 personalizzati e networking; nei percorsi di accelerazione sono maggiormente valorizzati i servizi di investment readiness che preparano da un punto di vista culturale e manageriale all'incontro e alla relazione diretta con interlocutori esterni di natura finanziaria, in primis con il fondo di investimento alimpact di Avanzi.

# 3

**Progettazione, scouting, valutazione** - attività svolta per e a fianco dei nostri committenti per disegnare processi e metodi innovativi e distintivi, con un approccio di miglioramento continuo

- Analisi di mercato e settori
- Design dei programmi di incubazione e accelerazione (visione, approcci, strumenti e contenuti)
- Scouting e selezione delle idee imprenditoriali
- Valutazione dell'impatto dei programmi

# 4

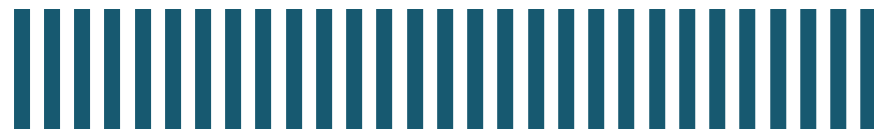
**Public voice, cultura dell'impatto sociale** - azione pubblica che ci permette di costruire conoscenza e condividere punti di vista attraverso:

- Pubblicazioni
- Interventi pubblici
- Podcast
- Eventi e dibattiti
- Partecipazione attiva a iniziative e a piattaforme pubbliche e private volte a promuovere la cultura e la pratica dell'innovazione sociale e dell'imprenditorialità ad impatto

Con particolare riferimento ai servizi offerti ai nostri committenti, ci occupiamo di:

- Supporto a piccole, medie e grandi imprese nell'identificazione e interazione con gruppi imprenditoriali e start-up, creando iniziative di open innovation, valore condiviso e cittadinanza d'impresa;
- Sostegno a grant-maker (fondazioni, filantropi e enti pubblici) nell'attivazione e gestione di processi di finanziamento pre-incubazione e programmi di incubazione mirati;
- Collaborazioni con le autorità pubbliche a sviluppare ecosistemi e favorire la creazione di nuovi progetti d'impresa per lo sviluppo dei territori e il miglioramento delle loro capacità imprenditoriali;
- Affiancamento e supporto rivolto a investitori di impatto, istituti di microcredito, piattaforme di crowdfunding e banche nella selezione e accompagnamento di imprese sostenute con equity, quasi-equity o debito.

# Track record



**29**  
programmi  
di incubazione sviluppati

**15** a|cube  
partner unico

**3**  
programmi  
di accelerazione



**1** sviluppato su **4** cicli

**+5.000**  
application  
ricevute  
e valutate

**+500**  
progetti  
selezionati

**+130**  
startup /  
imprese / ETS  
finanziate

**+10 mln**  
valore complessivo  
dei budget  
di progetto gestiti  
da a|cube



**5**  
progetti europei  
realizzati



Partecipazione finanziaria in:  
**BASE Milano**  
**Kilowatt - Bologna**

# Il nostro 2021 in numeri

	Programmi di incubazione	Programmi di accelerazione	Altre 1 to 1	TOTALE
<b>Imprese o idee selezionate / incubate</b>	<b>149</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>178</b>
<b>Workshop organizzati</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>48</b>
di cui gestiti da noi	32	2	-	44
<b>Ore di lezione</b>	<b>44</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>76</b>
di cui tenute da noi	36	10	-	52
<b>Ore di 1 to 1</b>	<b>886</b>	<b>300</b>	<b>341</b>	<b>1527</b>
<b>Partecipanti (persone)</b>	<b>253</b>	<b>27</b>	<b>38</b>	<b>318</b>
<b>Mentors coinvolti</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Sessioni P2P</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>13</b>
<b>Eventi / mentors evenings</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

# O3.

## Metodo di valutazione dell'Impatto

## Costruzione del metodo

Il metodo che abbiamo seguito per valutare l'impatto delle attività della nostra organizzazione fa riferimento ad un **approccio alla valutazione 'basato sulla teoria'**. Questo approccio fonda le sue radici nella riflessione sviluppata negli anni Novanta del secolo scorso da diversi autori, tra i quali Huey Chen, Peter Rossi, Michael Quinn Patton, e Carol Weiss. L'approccio alla valutazione basata sulla teoria è particolarmente utile quando strumenti di randomizzazione non sono praticabili, ma è tuttavia molto importante delineare gli assunti (ipotesi) che legano le azioni messe in campo con i risultati da raggiungere. L'approccio basato sulla teoria si fonda sulla definizione della teoria del cambiamento che individua con precisione i cambiamenti che l'intervento intende generare, gli indicatori, i fattori abilitanti e le ipotesi (Weiss, 1997), pone l'attenzione sul come e perché l'intervento abbia generato o meno gli effetti desiderati ed è stato utilizzato per mappare gli outcome, costruire il framework interpretativo della valutazione e impostare le tecniche di analisi dei dati. L'obiettivo di questo approccio è da una parte verificare gli outcome effettivamente prodotti, e dall'altro, valutare la 'tenuta' delle ipotesi di cambiamento incluse nel nostro approccio.

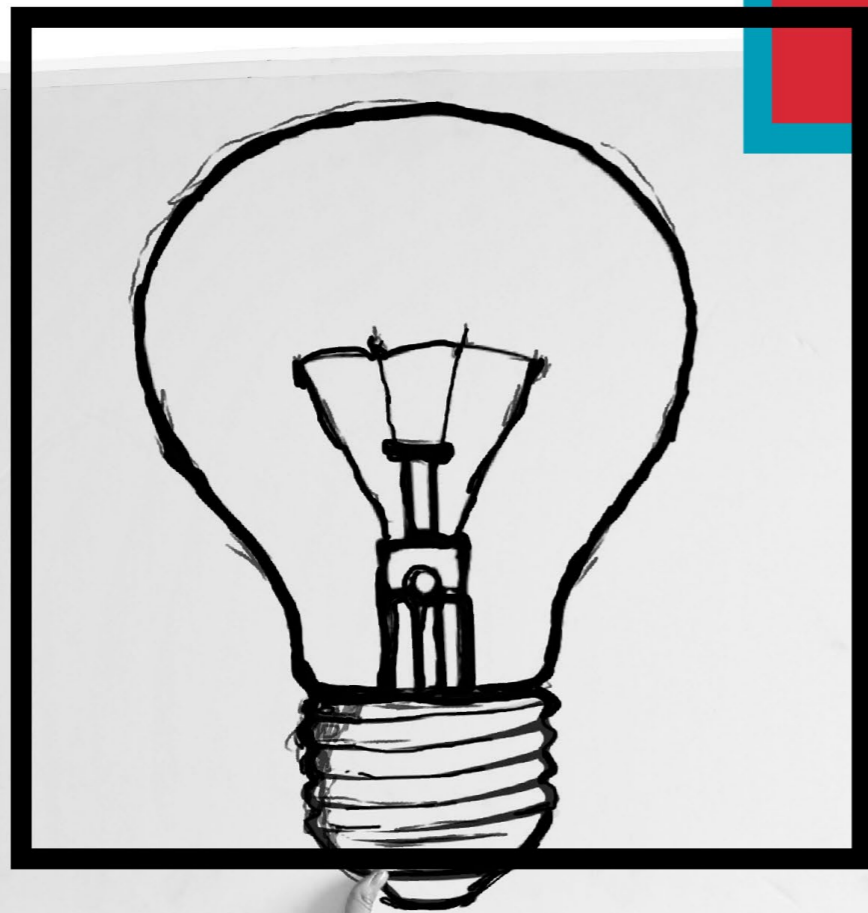
L'obiettivo generale della valutazione di impatto di a|cube, infatti, non è solo quello di 'mostrare all'esterno' quel che facciamo e come, ma anche e soprattutto innescare un **processo di revisione sistematica delle nostre attività**, in grado di attivare processi di apprendimento interno che mirano a migliorare continuamente la nostra proposta di valore e quindi ad offrire servizi orientati alla creazione di impatto sempre più efficaci.

La costruzione del metodo di valutazione di a|cube ha preso le mosse, in primo luogo, da una classificazione dei **nostri principali stakeholder**. Abbiamo definito 3 principali categorie: persone (imprenditori o aspiranti imprenditori), imprese (start up, ETS, aziende ibride), committenti.

In secondo luogo, abbiamo proceduto al consolidamento della **'teoria del cambiamento' delle attività promosse dalla nostra organizzazione**, per evidenziare le relazioni tra le diverse forme di supporto realizzate da a|cube e gli esiti per i diversi stakeholder. Nel definire la teoria del cambiamento, abbiamo anche delineato le ipotesi su cui si basa la nostra idea di intervento: i **motivi** per cui le azioni che mettiamo in campo dovrebbero avere un impatto esterno positivo.

Una volta definita e validata internamente la teoria del cambiamento, abbiamo elaborato alcuni **indicatori quantitativi e qualitativi** per misurare il raggiungimento degli outcome selezionati. Per gli indicatori non già coperti da dati in nostro possesso, abbiamo definito **strumenti di rilevazione ad hoc** (in particolare survey, interviste e focus group).

Vogliamo che il nostro **percorso** di valutazione di impatto sia **aperto e partecipativo**, per questo abbiamo sottoposto la nostra teoria del cambiamento al **confronto con alcuni dei nostri stakeholder**, per capire quali aree di impatto sono più importanti per loro e più in generale per raccogliere le loro impressioni sulla validità del nostro schema di valutazione. Il modello prevede, infine, la raccolta diretta di opinioni e percezioni da parte dei nostri principali stakeholder.



## Definizione di Impatto

La valutazione è un'attività che ha l'obiettivo di migliorare quello che si fa, attraverso un metodo strutturato di ragionamento, criteri espliciti di giudizio e raccolta di evidenze, dati, opinioni, giudizi. La **valutazione di impatto** è una forma di valutazione che pone particolare attenzione ai risultati di medio-lungo periodo delle iniziative, in termini di effetti sulla vita delle persone e del contesto esterno, con l'obiettivo di rafforzare gli effetti positivi o mitigare quelli eventualmente negativi.

Valutare l'impatto di alcune iniziative significa analizzare il nostro contributo alla generazione di cambiamenti positivi (outcome) per i nostri stakeholder, dunque, a **contribuire alla creazione di un sistema imprenditoriale orientato alla risoluzione delle più urgenti sfide sociali, su scala nazionale**. Questa è la nostra visione di impatto.

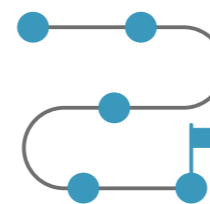
Puntiamo in particolare a tre fattori e obiettivi strategici:



### Crescita individuale

Sostenere una nuova generazione di imprenditori e imprenditrici 'ad impatto' contribuendo alla loro autorealizzazione e soddisfazione personale.

> **Sviluppo capacità imprenditoriali**



### Rafforzamento strategico

Creare e potenziare imprese con una strategia integrata alla generazione di impatto, aiutandole a crescere da un punto di vista dimensionale, gestionale, e di scala.

> **Sviluppo imprese sostenibili e innovative**



### Sviluppo culturale

Diffondere la cultura dell'impatto e della valutazione tra gli imprenditori e le imprenditrici, e più in generale nella società.

> **Diffusione cultura dell'impatto sociale**

# Modalità di verifica e di aggiornamento del metodo

Il percorso di valutazione di impatto di a|cube è sottoposto, così come previsto dall'art. 378 del testo di Legge sulle Società Benefit alla definizione di una standard di valutazione esterno. Tale incarico è stato affidato ad un soggetto terzo<sup>6</sup>, **Human Foundation Do&Think** tank per l'innovazione sociale in qualità di **“valutatore esterno”**. Human Foundation è un ente privato di ricerca riconosciuta dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca che promuove soluzioni innovative in risposta ai crescenti bisogni sociali. Nata per diffondere la cultura dell'innovazione sociale, della misurazione e della finanza ad impatto, la Fondazione ha sviluppato nel corso degli anni un'esperienza nazionale ed internazionale di alto livello sulla misurazione e sulla valutazione di impatto sociale e sulle strategie di sostenibilità. Tra le esperienze internazionali più rilevanti, il coordinamento dell'Advisory Board Italiano della Social Impact Investment Task Force nato in ambito G8 (oggi G7) che ha prodotto il rapporto “La finanza che Include”. Human ha promosso, insieme ad altri attori italiani, la nascita di **Social Impact Agenda per l'Italia**, il network che riunisce gli operatori italiani degli investimenti ad impatto nonché **Social Value Italia**, hub italiano di Social Value International, rete nata per promuovere nel nostro Paese la valutazione dell'impatto sociale.

Human Foundation, così come richiesto dai punti a) e b) dell'Allegato 4 (Articolo 1, comma 378):

- è dotata di una specifica area di intervento che si occupa di valutazione di impatto all'interno della quale vi sono professionisti con competenze afferenti a diverse discipline che hanno le competenze necessarie per realizzare attività di valutazione di una società nel suo complesso;
- adotta, per realizzare l'azione valutativa, un approccio scientifico basato su standard riconosciuti a livello globale.

Il ruolo che Human Foundation ha svolto è quello di supporto ad a|cube nel rafforzamento della metodologia e degli strumenti di rilevazione dell'impatto utilizzati, a partire dalle raccomandazioni elaborate all'interno del primo report d'impatto relativo all'anno 2020. Il rinnovo del ruolo di Human Foundation in qualità di soggetto

<sup>6</sup> Non controllato dalla Società Benefit e non collegato alla stessa non sussistono quindi condizioni di conflitti di interesse tra le parti.

esterno a supervisione della metodologia di valutazione sviluppata conferma la volontà di concepire la relazione attivata come un percorso di crescita volto ad un costante e progressivo miglioramento della solidità dell'analisi effettuata<sup>7</sup>. I principali ambiti di miglioramento su cui lavorare nel breve-medio e nel lungo periodo sono stati indicati all'interno delle raccomandazioni elaborate a conclusione del presente documento.

## Modello di valutazione

Lo standard di valutazione adottato da **a|cube** è stato redatto in ottemperanza a quanto previsto dall'Allegato 4 citato al Art.1 comma 378 della Legge sulle Società Benefit. Nello specifico il modello è:

1. stato articolato per fornire una valutazione esauriente e articolata dell'impatto della società e delle sue azioni nel perseguimento delle proprie finalità di beneficio comune;
2. basato su uno standard costruito attraverso un approccio scientifico e multidisciplinare;
3. trasparente poiché le informazioni più rilevanti dello stesso quali criteri, strumenti e metodologia utilizzati sono oggetto di analisi all'interno della presente relazione di impatto.

## Criteri di valutazione

I criteri di valutazione adottati per esprimere un giudizio valutativo su quanto a|cube ha realizzato nel corso dell'anno sono rappresentati dal grado di raggiungimento dei risultati, analizzati tramite specifici indicatori, e collegati agli obiettivi di impatto rappresentati nella Teoria del Cambiamento di a|cube. Per alcuni di questi indicatori il criterio è la progressione temporale (miglioramento dei risultati rispetto agli anni precedenti), per altri indicatori la valutazione si esprime in base alla capacità di raggiungere dei target rappresentati dal livello di soddisfazione/apprendimento/capacità acquisiti dai beneficiari o dai clienti.

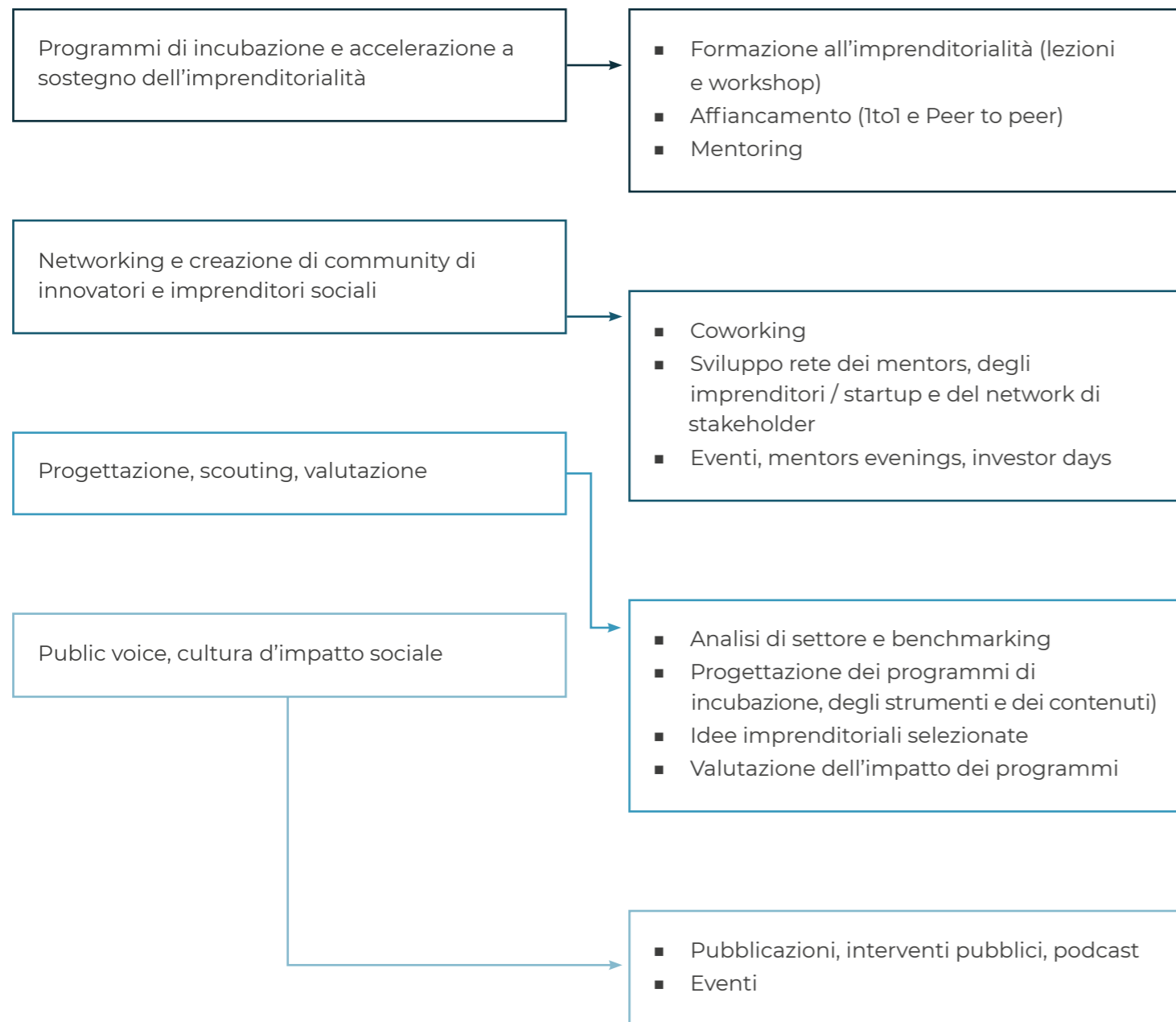
<sup>7</sup> Questo obiettivo risponde al comma c) dell'art 382 della Legge che disciplina le Società Benefit identificando, per l'ambito relativo alla valutazione dell'impatto generato, “gli obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo”.

# Teoria del cambiamento

La Teoria del Cambiamento consente di mostrare il percorso che conduce dai bisogni degli stakeholder agli effetti attraverso le attività, fino all'impatto per la società. Essa consente di descrivere la sequenza di eventi necessaria al raggiungimento del cambiamento desiderato in cui risorse (input), attività, risultati (output), e cambiamenti (outcome) sono uniti in una catena di connessioni causali che viene rappresentata graficamente e denominata mappa del cambiamento.

## Attività

## Output



## Outcome

### Imprenditori/imprenditrici (persone singole o gruppi informali):

1. Rafforzamento della cultura dell'impatto sociale
2. Sviluppo capacità imprenditoriale: conoscenza-compretenza-attitudine

### Startup/imprese (organizzazione):

3. Integrazione dell'impatto nelle strategie di business
4. Maggiore solidità del modello di business
5. Consolidamento dell'assetto organizzativo e crescita delle capacità gestionali
6. Maggiore solidità economico-finanziaria
7. Migliore capacità di accesso a nuove fonti di finanziamento

### Imprenditori/imprenditrici e imprese/startup:

8. Sviluppo reti e relazioni personali
9. Maggiore conoscenza e senso di appartenenza al contesto
10. Accesso alle opportunità (finanziarie, commerciali, ecc.)
11. Sviluppo di partnership di impresa

### Istituzioni, fondazioni, corporate, enti del terzo settore (committenti pubblici e privati):

12. Maggior orientamento delle strategie e politiche organizzative verso obiettivi impact
13. Efficienza ed efficacia della gestione dei programmi
14. Innovazione organizzativa e dei sistemi di progettazione
15. Rafforzamento e sviluppo reti e interlocuzione con nuovi stakeholder (open innovation)

### Pubblico:

16. Migliore conoscenza e sensibilità sui temi impact
17. Maggiore visibilità e riconoscibilità degli imprenditori e imprese/startup

## Impatto

**Crediamo in un futuro in cui la sostenibilità e l'impatto sociale siano parte integrante del modo di fare impresa e di progettare il cambiamento; vogliamo che tutti gli imprenditori del domani siano attori di trasformazione, capaci di fare dell'innovazione una leva importante di sviluppo equo ed inclusivo.**

### I nostri obiettivi:

- **Sostenere** la crescita di imprenditori e imprenditrici ad impatto, contribuendo alla loro autorealizzazione, soddisfazione e crescita delle capacità professionali
- **Creare e potenziare** imprese con una strategia integrata alla generazione di impatto, aiutandole a crescere dal punto di vista strategico, dimensionale e valoriale
- **Diffondere** la cultura dell'impatto tra gli imprenditori e più in generale nella società

# Valutazione di Impatto anno 2021



04.

## Premessa

Nel presente paragrafo riporteremo i **risultati del processo di valutazione sviluppato** seguendo l'approccio e il metodo sopra presentato. Mentre nel 2020 il lavoro è stato focalizzato su due attività centrali del processo di misurazione e valutazione, la **somministrazione di un questionario** rivolto a imprese e imprenditori e lo svolgimento di **interviste realizzate ai committenti** pubblici e privati, quest'anno si è deciso di sostituire la modalità di rilevazione tramite interviste con la realizzazione di un **focus group**.

Per entrambe le attività verrà presentato inizialmente uno spaccato sul campione analizzato in termini di **numerosità, target e tipologia** per restituire poi nel dettaglio, con un'analisi maggiormente qualitativa, i principali elementi d'interesse e criticità emersi soprattutto in ottica di miglioramento dell'attività valutativa stessa, dei servizi di incubazione e accelerazione e quindi della capacità di generazione d'impatto dell'incubatore.

Si evidenzia che nell'erogazione dei nostri servizi sviluppiamo anche un'attività di **valutazione specifica per ciascun programma di incubazione e accelerazione** realizzato con la somministrazione di questionari elaborati appositamente al fine di **comprendere e analizzare il livello di soddisfazione dei partecipanti, la validità ed efficacia del programma** in termini di attività svolte (lezioni, workshop, eventi, etc) e poter quindi **attuare eventuali azioni correttive** (anche in itinere). I questionari predisposti e somministrati in ciascun programma sono, tuttavia, differenti l'uno dall'altro in quanto elaborati di volta in volta in **funzione della tipologia di programma**, delle esigenze del committente e della natura dei soggetti coinvolti. Date le differenze dei questionari risulta impossibile una comparazione tra gli stessi e, una eventuale restituzione dei risultati, poco utile ai fini della presente relazione. Gli aspetti più comunemente indagati grazie a questo tipo di questionari sono: la valutazione complessiva del programma, la valutazione specifica di lezioni e workshop (in termini di strumenti di formazione, tempistiche, spazi, utilità dei temi trattati, capacità, chiarezza espositiva e competenza dei docenti), valutazione di altre eventuali attività (in termini di efficacia e utilità), commenti e ulteriori suggerimenti o critiche alle attività e al percorso.

Inoltre, a conclusione di ciascun programma di incubazione/accelerazione, a partire dal 2020 abbiamo iniziato a somministrare un ulteriore questionario per la raccolta di informazioni anagrafiche e di profilazione delle startup/imprese incubate al fine di **aggiornare** costantemente il nostro **track record** e semplificare l'elaborazione

della documentazione necessaria all'ottenimento annuale della certificazione di incubatore. A partire dall'anno prossimo ci poniamo l'obiettivo di somministrare il **questionario valutativo**, con una **cadenza periodica**, anche **successivamente alla conclusione dei programmi**, al fine di valutare i risultati delle nostre azioni e l'impatto generato dalle organizzazioni da noi accompagnate anche **nel medio-lungo periodo**.

## La modifiche rispetto alla relazione 2020

### Questionario

Il questionario è stato modificato rispetto a quello dell'anno scorso nell'ottica di rilevare i cambiamenti in modo ancor più preciso e puntuale.

Tre le modifiche che ci preme sottolineare in questa sezione vi sono:

1. Le **domande sono state ridotte** in numero e la validazione degli outcomes ha riguardato solo quelli ritenuti assolutamente rilevanti dopo una scrematura (*es: eliminato "miglioramento competenze" perché considerato troppo vago*);
2. Alla validazione puntuale degli **outcomes attesi** è stata anteposta una **domanda aperta** che indagasse gli *outcomes effettivi*, **senza l'influenza** di quelli ipotizzati da noi;
3. Gli **outcomes** per l'imprenditore sono stati **distinti tra accelerazione e incubazione**.

Rispetto al precedente questionario, l'analisi è stata condotta in modo più rapido ed efficace, ovvero focalizzandoci sulla percentuale (positiva) dei rispondenti "abbastanza" e "molto" e sulla percentuale (negativa) dei rispondenti "per niente" e "poco".

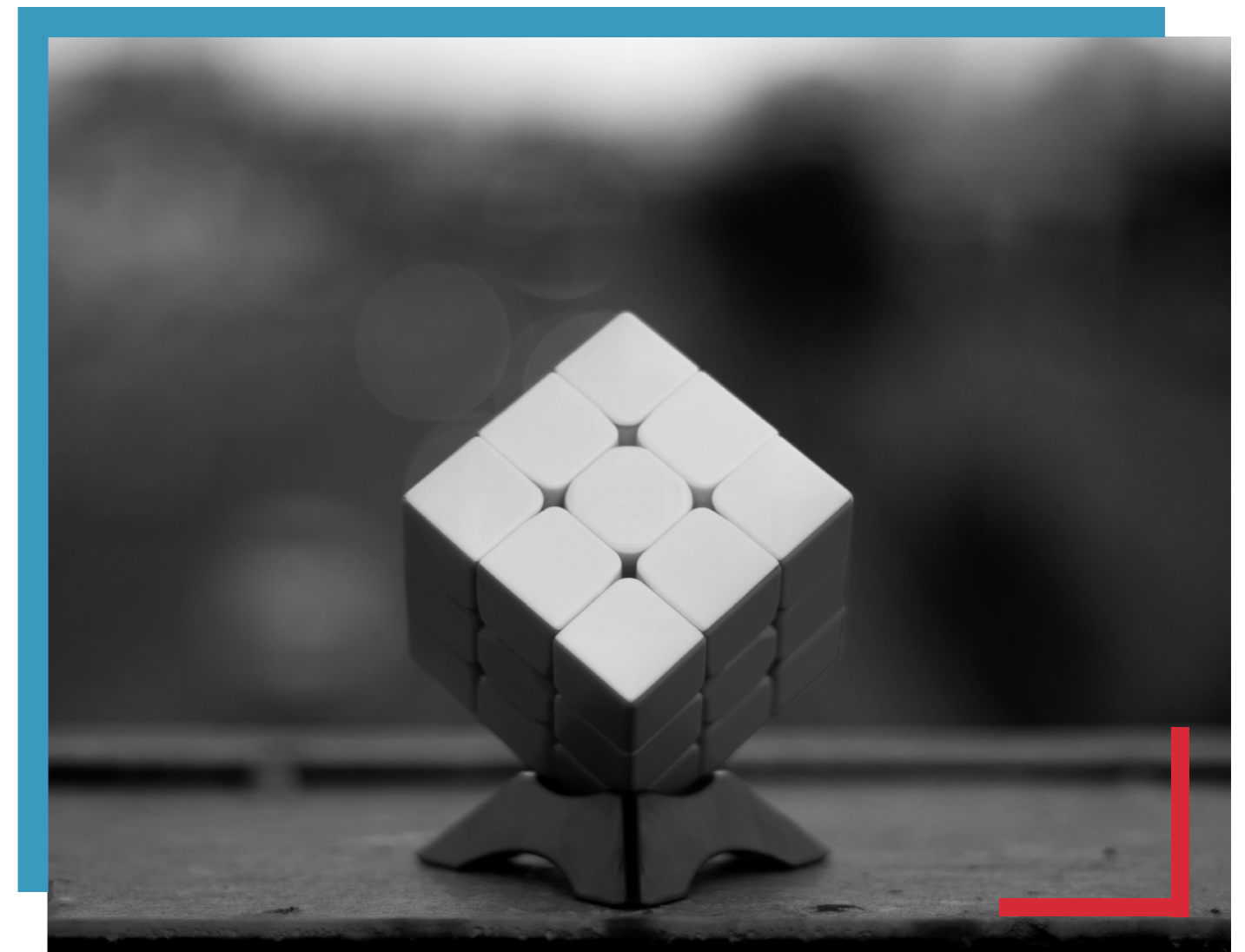
Per la rilevazione, quest'anno, è stato inoltre scelto l'utilizzo di un tool più agile (Typeform) che consentisse un maggior numero di possibilità di elaborazione a livello di domande, di fruibilità e di grafica.

### Focus group

Come sopra accennato, nella relazione di quest'anno, le **interviste ai committenti** sono state **sostituite** dall'organizzazione di un **focus group**. Abbiamo ritenuto opportuno operare questo cambiamento al metodo in quanto la possibilità di sostenere un confronto aperto con

i referenti dei committenti chiave, e la conseguente interazione tra gli stessi, sarebbe stata più efficace in termini di emersione e condivisione di elementi strategici alla definizione del reale impatto che a|cube è in grado di generare sui propri committenti. L'organizzazione del focus group ha permesso, quindi, da una parte di **efficientare il processo di rilevazione** e dall'altra di **stimolare un confronto costruttivo tra soggetti**, anche **eterogenei** in termini di natura e di mission, con visioni quindi differenti rispetto all'impatto e bisogni/aspettative diversificati. Tale contaminazione ha permesso quindi di far emergere punti di vista e suggestioni condivisi ma anche costruttivi contrasti di opinioni e vedute.

Gli evidenti vantaggi che questo approccio porta con sé vanno comunque analizzati e contrapposti a quelli rilevabili nell'adottare la metodologia delle interviste che, d'altro canto, garantisce una maggiore personalizzazione nel confronto e una maggiore possibilità di approfondimento su specifiche questioni.



# La rilevazione: gli strumenti e il perimetro dell'analisi

Per la **rilevazione e misurazione degli indicatori di output e outcome** identificati nella teoria del cambiamento, sono stati utilizzati specifici strumenti di indagine per ciascun tipo di stakeholder. Ai nostri beneficiari diretti (imprenditori e startup) abbiamo somministrato un questionario, che ha permesso di validare ed avere riscontro in merito alle diverse dimensioni di outcome presenti nella teoria del cambiamento, raggiungendo un pool relativamente ampio di rispondenti. Per lo stakeholder "committenti" si è scelto di sviluppare un focus group che permettesse di porre domande a risposta aperta e di orientare la discussione alla ricerca degli outcomes ha decisamente fatto propendere la scelta verso questa modalità. Di seguito riportiamo gli elementi principali degli strumenti di analisi utilizzati.

## Questionario per i beneficiari diretti

### Obiettivi dell'analisi

Come per l'anno precedente, il questionario è stato ideato per analizzare i seguenti aspetti:

- comprendere i punti di forza che rendono i percorsi di alcune effettivamente ad impatto;
- verificare che i cambiamenti (outcome) definiti in fase previsionale si realizzassero effettivamente e venissero realmente percepiti dai beneficiari;
- individuare aree di miglioramento interno e coadiuvare il processo decisionale per scelte strategiche e di posizionamento.

Quest'anno si aggiunge, evidentemente, l'obiettivo di analizzare lo scostamento rispetto all'anno precedente.

A tal fine, abbiamo cercato di mantenere inalterati gli aspetti di contenuto del questionario, apportando sole modifiche che potessero consentire una migliore e più efficace leggibilità del dato, come riportato nella sezione successiva.



### Struttura del questionario

Il questionario è stato inviato ad un **campione** leggermente **più ristretto di soggetti: 130** tra imprese/startup, gruppi informali ed enti del terzo settore che hanno partecipato ai programmi di incubazione/incubazione/accelerazione e attività di accompagnamento Ito1 del 2021. Abbiamo **ridotto il numero di domande**, per snellire la compilazione, mantenendo comunque la tripartizione nelle seguenti sezioni:

● **Anagrafica**, utile per mappare la provenienza dei dati:

- tipologia di soggetto (ETS, gruppo informale, impresa for profit);
- settore di attività dell'impresa;
- programma a cui ha partecipato.

● I risultati del questionario dell'anno scorso hanno dato luce all'importanza di comprendere accuratamente la provenienza del campione. Vista la varietà dei nostri programmi, la realizzazione o la non realizzazione di un certo cambiamento varia naturalmente in base alla struttura del programma stesso.

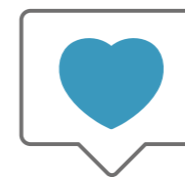
● **Validazione e misurazione degli outcomes**

Abbiamo mantenuto la differenziazione tra gli impatti sugli imprenditori e quelli sul progetto imprenditoriale, con una lista di outcomes analoga allo scorso anno. Abbiamo mantenuto la modalità di valutazione del singolo outcomes, tuttavia portando a **4 i punti della scala di gradimento** (da "per niente" a "molto"), onde evitare un numero troppo elevato di risposte medie, non foriere di informazione. Abbiamo però introdotto la **differenziazione tra i percorsi di incubazione ed accelerazione** avendo individuato una differenza tra i cambiamenti generati negli imprenditori di startup/imprese consolidate rispetto ai gruppi informali e/o alle imprese neo costituite. L'altra importante novità è stata quella di **anteporre** alla validazione del singolo outcome una **domanda generica** che chiedesse all'imprenditore stesso quali fossero stati - senza esercitare influenza e dare input - i maggiori cambiamenti verificatisi grazie al percorso fatto. Questa impostazione ha il duplice vantaggio di poter effettuare un'automatica validazione degli outcomes attesi e, al tempo stesso, di aggiungere alcuni cambiamenti non considerati in fase di analisi preliminare.



● **Gradimento**, sezione mantenuta come la precedente ed essenziale per raccogliere

- suggerimenti generali di miglioramento;
- net promoter score.



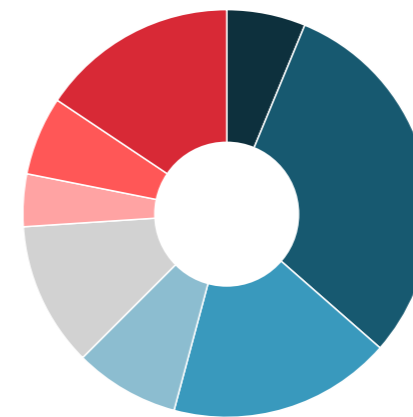


### Caratteristiche del campione

La tabella di seguito riporta il dettaglio degli invii e il tasso di risposta (**71 rispondenti**). Il tasso di risposta dell'indagine è significativo per quanto riguarda la validazione ed analisi degli outcomes, anche considerando che in molti casi il questionario è stato somministrato a distanza di diversi mesi dalla data di conclusione delle attività di incubazione/accelerazione.

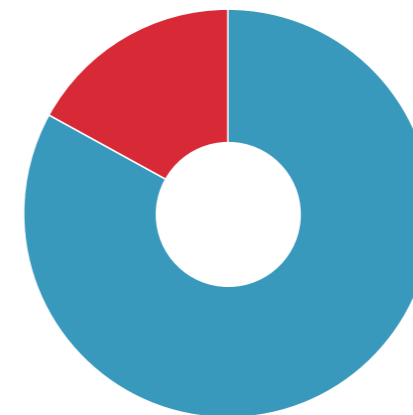
	Invii	Risposte	Tasso di risposta
Programmi di incubazione sviluppati	110	37	34%
Programmi di accelerazione	13	8	61%
Affiancamento 1 to 1	7	3	43%
<b>TOTALE</b>	<b>130</b>	<b>48</b>	<b>37%</b>

- 6% Salute e benessere
- 29% Arte e cultura
- 17% Educazione
- 8% Employment
- 11% Turismo sostenibile
- 4% Green Economy
- 6% Manifattura/artigianato
- 15% AgriFood



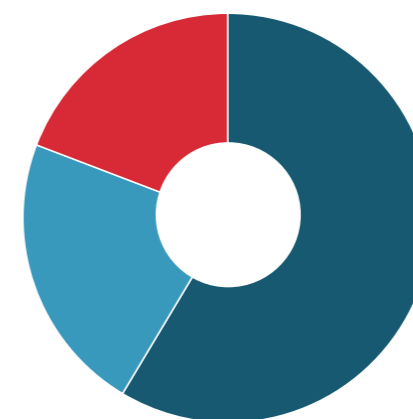
Qui a fianco, si riporta un grafico rappresentativo dei settori di riferimento primari dei rispondenti al questionario. Come si evince vi è una maggioranza del settore **Arte e Cultura** (29%) seguito da **Education** (17%) e **AgriFood** (15%), ben diversi dallo scorso anno in cui predominava il settore Education, con ben il 41%. Sottolineiamo con piacere la crescita del settore food, che diventa gradualmente un presidio interno.

- 83% Incubazione
- 17% Accelerazione



Si conferma anche quest'anno una predominanza dell'**incubazione sull'accelerazione**, quest'ultima è di fatto rappresentata da un solo programma (Ready to Impact). Quest'anno si attesta ancora più alta la percentuale di imprese incubate (2020, 68%).

- 58% Ente del Terzo Settore
- 22% Gruppo informale
- 19% Impresa for Profit



Infine, nel presente grafico si restituisce uno spaccato del campione in termini di tipologia di soggetto distinguendo tra enti del terzo settore, imprese for profit e gruppi informali. Come si evince il campione è per la **maggioranza** proveniente da **enti del terzo settore**, confermando il dato del 2020. La ripartizione del campione era pressoché identica.

*Nota: si precisa che i dati anagrafici rilevati dal questionario, come ad esempio quelli relativi al settore e alla forma giuridica, non sono rappresentativi dell'effettiva popolazione di beneficiari intercettati dall'incubatore a livello storico in quanto relativi a un singolo anno di operatività ma rappresentano un campione relativo utilizzabile come supporto alla lettura dei dati sugli outcomes.*

## Il focus group con i committenti

### Obiettivi dell'analisi

La scelta di estendere il processo di inclusione dei nostri stakeholder anche ai nostri committenti è stata per noi un passo importante per verificare ancor più in profondità il tipo di impatto generato dalle nostre azioni. I committenti sono partner strategici, attori di sviluppo nei territori, che hanno come noi ambizioni di trasformazione sociale. Aver conferme da parte loro della validità del nostro operato ha un significato in termini di impatto anche ad un livello sistemico, poiché ci porta ad affermare che le nostre attività incidono su politiche e strategie di sviluppo.

Come già specificato in premessa, per la relazione di quest'anno, abbiamo deciso di sperimentare la modalità del focus group mantenendo tuttavia come obiettivi quelli di:

- **confermare** il nostro **approccio strategico** e la nostra **visione di impatto**;
- **validare le dimensioni di outcome** sia per i nostri **beneficiari** diretti sia per i **committenti** stessi;
- **raccogliere feedback** rispetto a punti di forza ed aree di miglioramento dell'agire della nostra organizzazione.

### Modalità di svolgimento del focus group

Il focus group, durato circa un'ora e trenta minuti, è stato svolto in modalità ibrida (online e offline) ed è stato strutturato come segue:

1. una **prima parte introduttiva** ha permesso di **presentare** ai partecipanti la **relazione dell'anno precedente** in termini di metodo e contenuti (con focus sugli indicatori di output e outcome) dando evidenza inoltre ai risultati tradotti in **punti di forza, debolezza e obiettivi di miglioramento**;
2. nella **seconda parte** i partecipanti sono stati invitati ad intervenire portando **riflessioni e spunti**, come indirizzo e stimolo sono stati forniti i seguenti input relativi:
  - alla corretta definizione delle dimensioni di output e outcome, degli obiettivi o alla presenza di altri;

- alla possibilità, modalità e ai possibili strumenti per rafforzare l'impatto generato;
- al racconto di un eventuale aneddoto/esperienza in grado di rappresentare l'impatto generato da a|cube;
- alla definizione di una parola in grado di rappresentare l'impatto di a|cube.

### Caratteristiche degli intervistati

Hanno partecipato al focus group i referenti di n.1 fondazione, n.1 incubatore, n.1 consorzio di imprese sociali e due referenti di n.1 pubblica amministrazione (città metropolitana) con cui a|cube ha collaborato nel 2021 per un totale di 5 persone.

Due dei partecipanti hanno inoltre partecipato anche alla rilevazione dell'anno precedente.

## Sintesi valutativa

### Questionario per i beneficiari diretti

Le 3 principali domande mirate all'analisi degli outcomes, sono state pertanto -oltre a quelle aperte- la 5, la 6 e la 8, rispettivamente tese ad esplorare:

**Domanda 5** - tesa a validare la sfera di impatto sulle persone, ovvero i promotori dei neo-progetti imprenditoriali in incubazione;

**Domanda 6** - relativa alla sfera di impatto sugli imprenditori, in ambito accelerazione;

**Domanda 8** - volta ad esplorare come i percorsi di accompagnamento fossero in grado di supportare lo sviluppo del progetto imprenditoriale.

In aggiunta, due ulteriori domande (10 e 12) hanno permesso di investigare la capacità dell'incubatore di rafforzare la visione d'impatto dei progetti incubati, ma soprattutto di analizzare le ricadute dell'analisi di impatto sulle strategie di business. L'interesse è quindi quello di comprendere il contributo dell'incubatore nel generare imprese ibride in cui impatto e profitto vengano perseguiti in modo sinergico.

Di seguito riportiamo alcuni dei risultati più significativi secondo le principali dimensioni di impatto.

## Outcomes

### Outcomes sugli Imprenditori - fronte Incubazione

Lato incubazione, i risultati sono particolarmente positivi, testimoniando importanti benefici percepiti rispetto ai nostri obiettivi di **capacitazione e creazione di crescita imprenditoriale**.

In particolare:

- 85% dei rispondenti dichiara aumentata **consapevolezza rispetto ai rischi d'impresa**.
- 83% dei rispondenti dichiara una migliore capacità di **leggere i bisogni dei beneficiari**.
- 80% dei rispondenti dichiara di aver acquisito maggiore **fiducia nello sviluppo del proprio progetto imprenditoriale**.

### Outcomes sugli Imprenditori - fronte Accelerazione

Anche in quest'ambito si conferma un incremento significativo della capacità imprenditoriale di leggere il mercato, con il dato più alto di tutto il questionario, ovvero:

- 88% delle startup accelerate dimostra migliore capacità di **leggere bisogni dei clienti**.

Su entrambi i fronti, possiamo confermare di aver saputo offrire agli imprenditori un **supporto significativo nella lettura del mercato e del contesto** esterno e di affinamento della proposta di valore al target. Questo dato è spiegato da un lavoro approfondito -con le sue differenze tra accelerazione e incubazione- che è stato incentivato nelle fasi di analisi dei target e con la continua sollecitazione ad offrire un servizio interamente volto alla risoluzione di un bisogno urgente. Come area di miglioramento, invece, (sarà discusso più nel dettaglio nella sezione successiva) si rileva uno **scarso supporto in tema gestione interna** del team e più in generale della squadra di lavoro. Questo dato è spiegato dalla non presenza di moduli formativi e di accompagnamento legati specificatamente alla tematica. Tale elemento, costituisce un importante suggerimento per il disegno dei futuri programmi di accelerazione e incubazione.

### Outcomes sui Progetti Imprenditoriali / Imprese

Avendo unito gli outcome relativi ai progetti imprenditoriali in un'unica domanda sia fronte incubazione che accelerazione, i risultati

dell'analisi fanno emergere una sostanziale capacità di **alcube** di lavorare sulle dinamiche di sviluppo interno del business legate principalmente ad un miglioramento della consapevolezza e della messa a fuoco dell'idea d'impresa.

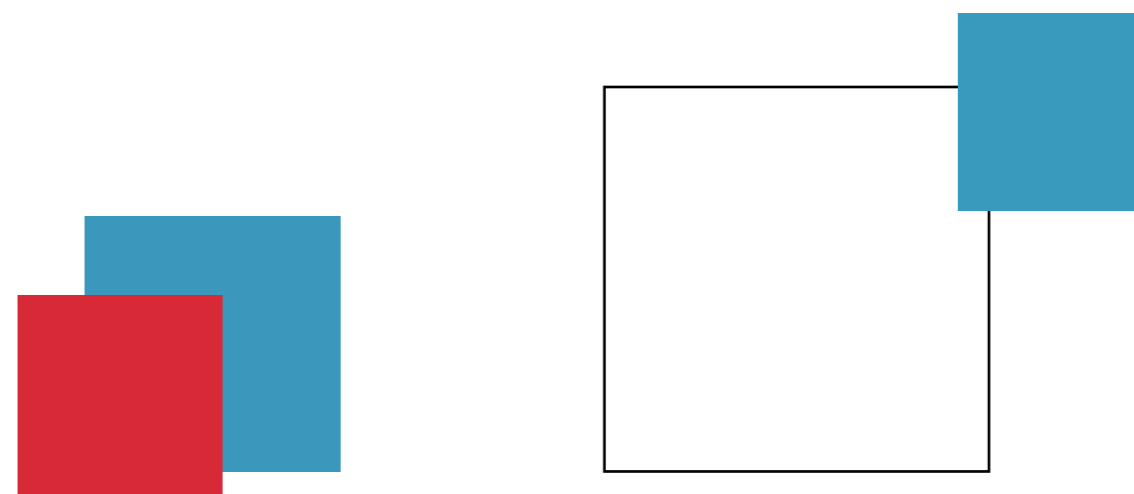
Alcuni esempi:

- 83% dei rispondenti si sente più capace di **raccontare la propria idea imprenditoriale**, e di leggere i punti di debolezza.
- 85% degli intervistati si sente più **consapevole dei punti di forza del proprio progetto imprenditoriale**.
- 79% dei rispondenti si è sentito particolarmente supportato nella **pianificazione economica**.

Tuttavia, le principali aree di miglioramento per l'incubatore, sono da ricercarsi nelle dinamiche di sviluppo esterne all'impresa (quali ad esempio accesso al credito, sviluppo partnership e miglioramento del posizionamento di mercato da intendersi proprio in ottica business development).

In particolare, si riscontrano le seguenti **differenze tra incubazione ed accelerazione**:

- per le imprese incubate si evidenzia un alto effetto in termini di incremento della consapevolezza dei punti di forza e debolezza, di miglioramento della rete dei partner e della sinergia all'interno del team;
- il dato che spicca tra le startup accelerate è invece quello relativo alla migliorata capacità di raccontare l'idea imprenditoriale a diversi interlocutori.



## Outcomes a livello di Visione e strategia d'impatto

I risultati relativi a quest'ambito di indagine sono decisamente positivi e decisamente i più rilevanti del questionario.

Il 96% degli intervistati dichiara che il percorso svolto ha avuto **un ruolo fondamentale nella ridefinizione della visione d'impatto** ed il 79% che ha avuto ripercussioni su molteplici aspetti del business. Malgrado quest'ultimo dato sia leggermente inferiore rispetto allo scorso anno, il questionario conferma come il lavoro sull'impatto abbia significativamente contribuito al miglioramento delle aree di business, soprattutto quelle "esterne", in concomitanza con il dato relativo alle risposte precedenti.

Per le startup incubate, il lavoro sull'impatto è stato particolarmente utile a sviluppare (e/o prioritizzare) nuovi prodotti / servizi da lanciare sul mercato, oltre che di supporto per il processo decisionale interno. Questi aspetti sono stati meno impattati, invece, in ambito accelerazione. Per le startup accelerate, invece, è stata rilevata importante l'analisi sull'eticità e sostenibilità dei prodotti/servizi esistenti, dato meno elevato nel caso incubazione. Questo dato può essere spiegato osservando il differente stadio di vita dei progetti imprenditoriali oggetto dell'analisi.

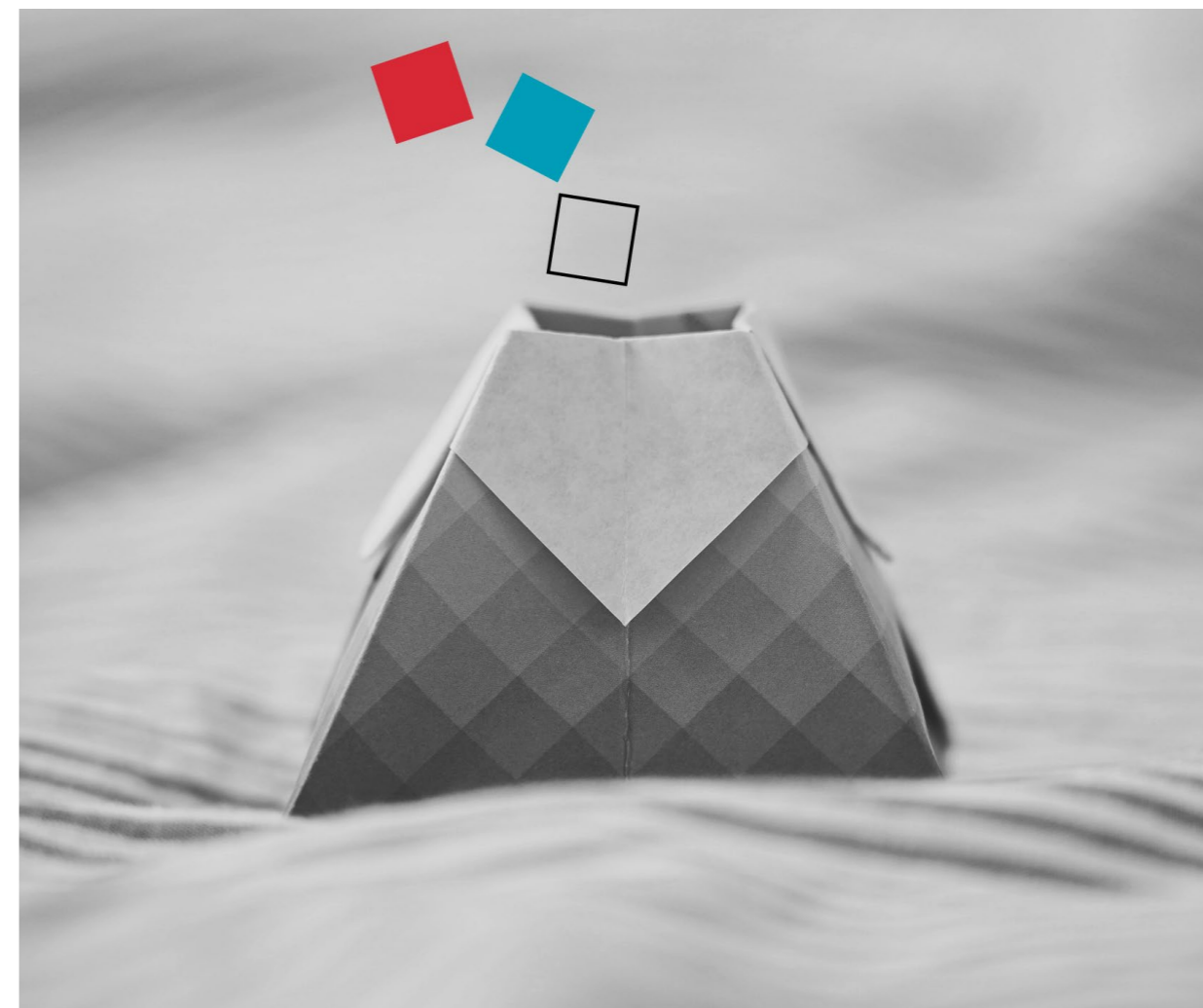
## Focus group con i committenti

La conduzione del focus group ha permesso di far emergere principalmente spunti e riflessioni relative all'approccio del nostro incubatore, alle sue azioni e attività nonché sul modello di incubazione/accelerazione e su elementi relativi alla comunicazione e all'identità; la rilevazione di quelli che sono gli impatti diretti generati dal nostro operato sui committenti, intesi quindi come beneficiari e i cambiamenti su di loro generati, è stata solo parzialmente effettuata.

### Outcomes

Si riportano di seguito, quindi, in maniera puntuale i principali elementi e spunti emersi:

- necessità di lavorare maggiormente alla **creazione**, al **rafforzamento** e al **mantenimento di community** dei soggetti direttamente coinvolti nei programmi di incubazione e accelerazione (organizzazioni e persone) favorendo al contempo la **creazione di relazioni e connessioni di senso** (*creazione distretti dell'impatto*);
- dal punto di vista della **comunicazione (public voice)**:
  - necessità di un maggiore focus su **temi e cambiamenti attuali**;
  - **cambio di registro** e lavoro su **originalità e unicità** dei messaggi;



- importanza di far emergere la **capacità di generare impatto** ("per davvero") e il fatto di essere dei "precursori";
- **evitare il processo di standardizzazione** di metodi e metodologie di incubazione e accelerazione;
- **rischio di schiacciamento** eccessivo e **appiattimento** causato da schemi, procedure e dalla **compliance**;
- suggerimento rilevato rispetto all'opportunità di lavorare alla **creazione di tool** da utilizzare nei percorsi di consulenza e di incubazione/accelerazione nuovi e **proprietari**.

Il principale spunto emerso in termini di inquadramento delle dimensioni d'impatto diretto nei confronti dei committenti apprezzato e ulteriormente valorizzabile è il **rafforzamento**, o in alcuni casi il vero e proprio disegno, della **struttura di governance** aiutando le organizzazioni a **individuare** possibili **assetti organizzativi** che garantiscano da un lato **continuità e sostenibilità**, dall'altro ne rafforzino il **posizionamento** sul territorio.

## Considerazioni sui dati emersi

La raccolta dei dati riportati nel paragrafo precedente è stata oggetto di analisi da parte del team, anche e soprattutto con l'obiettivo di ragionare strategicamente su possibili miglioramenti e cambiamenti per il futuro. Riportiamo quindi di seguito un'analisi relativa ai punti di forza del lavoro di accompagnamento di a|cube, alle evoluzioni fatte rispetto allo scorso anno e, più in generale, le principali evidenze emerse.



### Punti di forza e d'impatto

Si conferma, rispetto allo scorso anno, un significativo contributo dell'incubatore nel sostenere l'empowerment e la **"capacitazione"** degli imprenditori, sia lato incubazione che lato accelerazione. Il contributo è di fatto alla loro **autorealizzazione e crescita**, soprattutto sul fronte delle **capacità professionali e di progettazione**. L'incremento delle capacità imprenditoriali è stato affiancato da una maggior **consapevolezza del contesto di riferimento**, dei propri **punti di forza** e soprattutto dei **rischi** a cui il progetto/impresa può andare incontro.

Rispetto allo sviluppo imprenditoriale, si evince che i percorsi di accompagnamento sono stati efficaci nel **migliorare la solidità del business** anche e soprattutto sotto l'aspetto della **pianificazione economico finanziaria**. La capacità di quantificare i valori attuali definendo al contempo degli scenari previsionali aumenta drasticamente il potenziale di sviluppo del business, motivo per cui questo dato rappresenta un elemento di significativa importanza. Quest'ultimo dato si conferma particolarmente forte, come lo scorso anno, fornendoci opportunità di focalizzazione e continuo miglioramento per i percorsi futuri.

Quest'anno è emersa in modo più evidente rispetto allo scorso anno l'attenzione alla catena: target-bisogno-soluzione, ovvero le imprese si sono dimostrate capaci di rendere la **proposta di valore più allineata** rispetto alla propria domanda e ai trend di mercato. Questo dato è spiegabile anche dall'introduzione di alcuni moduli tematici, principalmente nei programmi di accelerazione, non presenti nei cicli precedenti.

Dal nostro punto di vista vi sono due aspetti che devono essere considerati ad un livello più sistemico:

- **il contributo allo sviluppo di una nuova generazione di**

**imprenditori orientata all'impatto.** L'intervento in uno stadio di vita così embrionale del modello di business permette all'incubatore di orientare strategie e scelte di business nella direzione dell'impatto sociale o ambientale spingendo alla creazione di modelli che integrino il perseguimento di obiettivi sociali e di business in modo sinergico. Questo dato si conferma fondamentale, come lo scorso anno;

- **il contributo alla creazione di un nuovo mercato dell'impact investing con le sue strutture e dinamiche interne.** I numerosi investor day, le occasioni di scambio create tra gli investitori, il confronto tra i vari approcci all'impact investing (successi ed ostacoli) ed il confronto ulteriore tra i committenti dei nostri programmi, stanno gradualmente contribuendo a rafforzare un mercato emergente ma in forte espansione quale quello dell'impact investing.

Questi aspetti sono di determinante importanza, in quanto l'ambito impact rappresenta di fatto una delle principali linee strategiche di a|cube.

### Estratti dai questionari

#### Da programmi di incubazione

*"Formazione esaustiva, chiarezza dei contenuti, massima disponibilità"*

*"L'ascolto e la capacità di cogliere le esigenze specifiche, insieme alla capacità di sintesi, hanno trasformato questa consulenza in una buona occasione di confronto e di crescita"*

#### Da programmi di accelerazione

*"Grande professionalità, team preparato e molto focalizzato è stato tra i vari percorsi di incubazione fatti, l'unico che veramente ha generato un impatto positivo"*

*"Sono stati tre mesi molto intensi ma che hanno lasciato un grande segno per noi come imprenditori ma come persone e professionisti soprattutto"*



## Criticità ed elementi d'attenzione

I dati relativi allo scorso questionario avevano messo in luce come punti di criticità e quindi anche di miglioramento i seguenti aspetti:

- supporto all'accesso alle diverse forme di finanziamento;
- supporto nella creazione di partnership;
- ulteriore personalizzazione dei percorsi di accompagnamento.

Anche quest'anno i risultati dimostrano come i nostri programmi hanno un maggiore impatto sugli aspetti "interni" del business rispetto a quelli di sviluppo "esterno". Difatti, i rispondenti segnalano una necessità di beneficiare di maggiore supporto dal punto di vista dell'**accesso a fonti e risorse esterne**, che possono essere riassunte nei seguenti tre principali filoni:

- accesso al **credito/fonti di finanziamento**;
- supporto nello sviluppo di **partnership commerciali**;
- supporto al **business development**.

Va specificato, per poter leggere il dato con accuratezza, che la quasi totalità dei rispondenti proviene da **percorsi** erogati a cavallo del **periodo di emergenza pandemica** e quindi erogati **quasi completamente online**. Se ciò da una parte rende più semplice l'organizzazione e la partecipazione, dall'altra rende più **difficile la realizzazione di eventi e incontri di networking**, che sono di estremo valore in ottica di creazione di partnership e sinergie strategiche per lo sviluppo dei progetti.

Inoltre, va sottolineato che alcuni dei programmi di incubazione/accelerazione prevedevano soltanto momenti più frontali di formazione e non il coinvolgimento dei partecipanti in attività interattive perché non specificatamente richieste in fase di design del programma. In ottica di personalizzazione e affinamento della metodologia di rilevazione si valuterà, quindi, in futuro la possibilità di non porre questa domanda ai soggetti partecipanti a questo tipo di programmi.

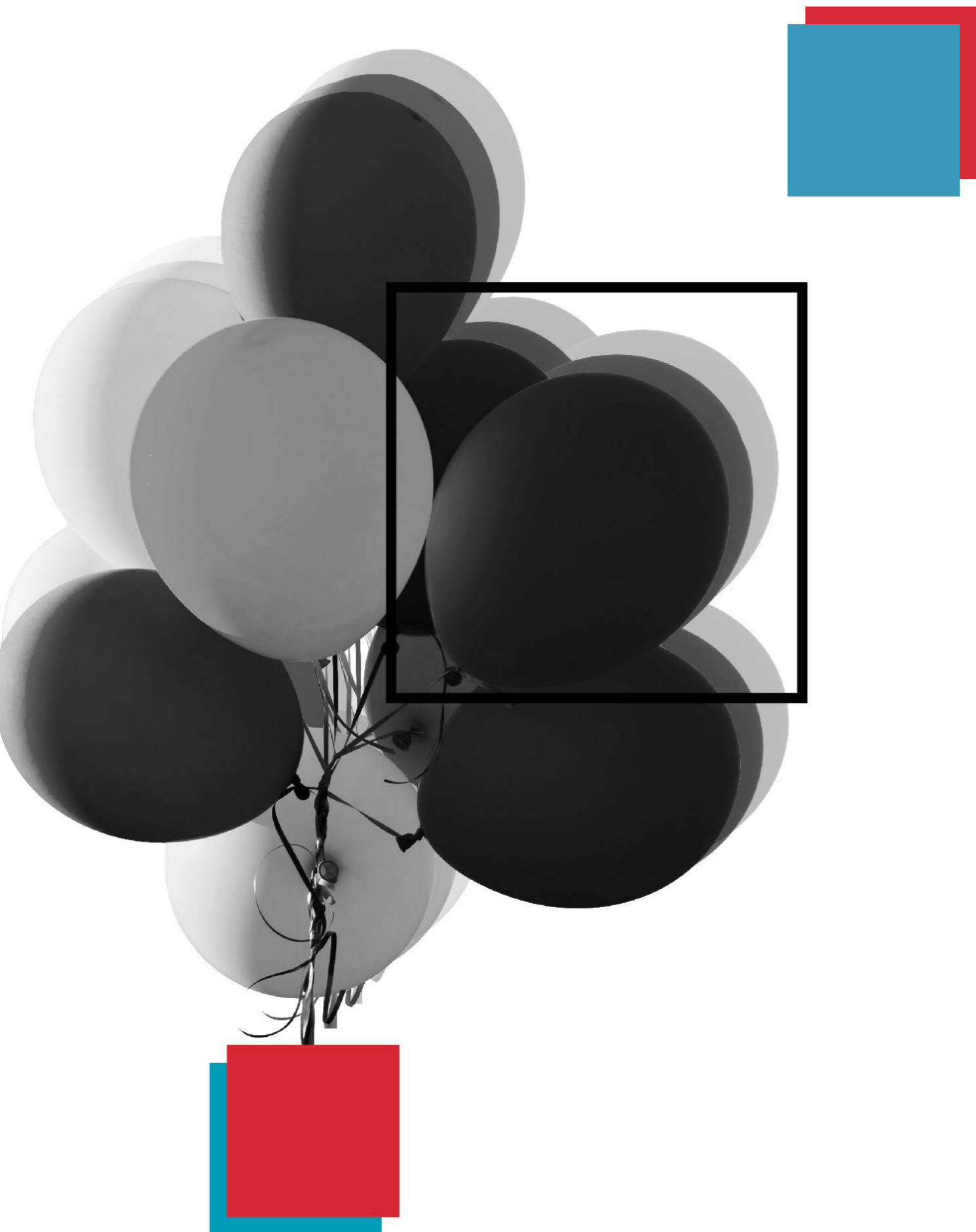


## Azioni di miglioramento adottate e in fase di attuazione

Nonostante alcune delle aree sopra indicate permangano come punti su cui ancora intervenire con maggior decisione in ottica di miglioramento si sottolinea come siano state implementate a livello strategico, già nel corso del 2021, azioni mirate a intervenire su tutte e tre le aree.

In particolare:

- è in fase di sviluppo un'analisi dettagliata relativa alle principali esigenze in termini di partnership e forniture di servizi delle imprese accompagnate volta alla creazione di una **rete strutturata di fornitori** articolata per tipologia a cui i nostri beneficiari potranno accedere. Tale lavoro sarà accompagnato dalla creazione di eventuali **accordi specifici** con ciascun tipo di fornitore per garantire qualità e economicità ai servizi;
- rispetto all'attività di **fundraising** e di **accesso a diverse forme di finanziamento**:
  - è stato avviato un potenziamento del team interno in termini formativi sulla parte di fundraising e crowdfunding;
  - grazie ad attività come gli investor day dei nostri programmi di accelerazione è stato possibile avviare un dialogo sempre più stretto con enti finanziatori (debito ed equity) che si punta a rafforzare ulteriormente;
- è stato avviato un lavoro di **identificazione di mentors** che possano entrare a far parte in maniera più strutturata della rete di a|cube per offrire un supporto gratuito e sempre più specialistico alle realtà imprenditoriali intercettate;
- si prevede di creare con maggiore frequenza **occasioni di confronto** tra realtà operanti in settori simili provenienti non solo dagli stessi programmi di incubazione o accelerazione ma anche cross programmi;
- si è iniziato a dare sempre più spazio e spinta alla realizzazione di **percorsi 1to1 maggiormente personalizzati** e focalizzati sulle reali esigenze dei beneficiari;



- si lavorerà su **programmi di incubazione e accelerazioni verticali** su specifiche tematiche che richiederanno un livello di approfondimento e specializzazione sempre più alto.

Le attività sopra citate necessiteranno di un periodo di implementazione, rodaggio e sviluppo differente in base alla tipologia e saranno probabilmente di medio-lungo termine. Il lavoro di valutazione e misurazione svolto su base annuale ci permetterà di comprendere e monitorare lo stato di implementazione e, ove necessario, attuare le giuste correzioni per la corretta attuazione di un **piano di sviluppo organico e strategico**.

La possibilità di garantire un maggior supporto ai nostri beneficiari diretti in termini di accesso a nuove fonti di finanziamento è un tema oggetto di riflessioni strategiche avviate già a fine 2020. Il **ruolo di alcube come advisor** del fondo al|impact ha avuto una **spinta determinante a livello di strategia** proprio per rafforzare le capacità di accompagnamento dell'incubatore ad accedere a nuovi finanziamenti (specialmente in equity). Abbiamo, infatti, fortemente **consolidato** in quest'anno i **rapporti con finanziatori** esterni, sviluppando più volte occasioni di collaborazione e co-investimento.

Ancora, abbiamo rafforzato lo **sforzo di "follow-up"** con le startup anche dopo la fine dei programmi, in modo da non perdere di vista il momento più fertile per il consolidamento di un accordo con l'investitore. Quest'ultima attività ci ha permesso una **conoscenza più approfondita** dei diversi 'appetiti' **degli investitori** che generano -di fatto- una migliore capacità nel realizzare matching tra i nostri progetti e il giusto investitore. Abbiamo introdotto dei **moduli tematici su contratti di investimento**, clausole e accordi, per preparare gli imprenditori ad un dialogo più consapevole con gli investitori.

Abbiamo, infine, **rafforzato l'organico con competenze verticali sul fundraising e sul crowdfunding** per tutti quei progetti embrionali troppo piccoli per dialogare con i principali esponenti della finanza ad impatto.



05

# Conclusioni

## Metodologia e strategia: impegni per il futuro<sup>8</sup>

La valutazione d'impatto relativa al 2021 è stata costruita in evoluzione e continuità rispetto all'anno precedente partendo dalle suggestioni e criticità emerse l'anno precedente con l'obiettivo di procedere in quel percorso di crescita strategica e miglioramento sempre più basato su dati e informazioni rilevate e rilevanti in ottica di generazione d'impatto.

Diversi passi nella giusta direzione sono stati fatti in termini di affinamento della relazione come il focus sul benessere dei lavoratori con un'analisi quantitativa e qualitativa e a livello di misurazione dell'impatto ambientale con il calcolo dell'impronta carbonica. Dal punto di vista della metodologia di rilevazione rispetto ai nostri beneficiari diretti (imprenditori e imprese) l'affinamento di alcuni elementi relativi al questionario (differenziazione incubazione e accelerazione) ci ha permesso di ottenere risultati più accurati e il lavoro fatto per e durante il focus group con i nostri committenti è stato prezioso per ottenere nuovi stimoli e suggestioni.

Il valore di questo lavoro si interseca e moltiplica all'interno del processo di definizione e implementazione del piano strategico 2022-2025 di a|cube che trarrà da queste evidenze e considerazioni nuovi elementi per consolidare, validare e sviluppare ulteriormente il processo di pianificazione.

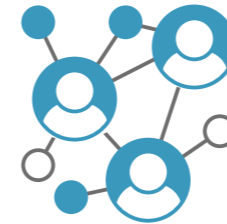
Alla luce di quanto sopra, riportiamo di seguito le principali linee di azione che intendiamo perseguire nei prossimi anni per rafforzare la metodologia di rilevazione e in termini strategici per aumentare la nostra capacità di generare impatto.

<sup>8</sup> Questo paragrafo risponde a quanto richiesto dalla Legge sulle Società Benefit art. 382 lettera c), all'interno della relazione concernente il perseguimento del beneficiario comune dovrà essere inclusa "una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo".

## Rafforzamento metodologia

Per il prossimo anno miriamo a perseguire i seguenti obiettivi legati alla metodologia di rilevazione per rendere la relazione in grado di meglio restituire l'impatto generato dalla nostra società:

- impostare un lavoro di **confronto e valutazione** anche **con i nostri principali partner** per analizzare che tipo impatto a|cube genera su di loro;
- **affinare** ulteriormente la **rilevazione** nei confronti dei nostri **beneficiari diretti** con l'elaborazione di **questionari** quanto più **personalizzati** ed effettuare una revisione degli **indicatori di outcome**;
- **migliorare la modalità di erogazione del focus group** rivolto ai committenti al fine di ottenere risultati più puntuali anche per quanto concerne il beneficio diretto generato sugli stessi;
- **perfezionare** ulteriormente le **modalità di rilevazione del benessere dei lavoratori** sia in termini di output che di outcome per **rendere sempre più efficiente il sistema di governance** e l'ambiente lavorativo sempre più stimolante e attrattivo;
- approfondire il tema dell'**impatto ambientale** con riferimento all'identificazione di indicatori legati al numero e tipologia di imprese con una proposta di valore connessa appunto alla dimensione ambientale e alla transizione ecologica.



## Strategia di impatto

Evidenziamo infine gli elementi che sotto un profilo strategico subiranno maggiori modifiche e rivisitazioni nel prossimo anno e in quelli venturi, al fine di incrementare il nostro impegno a perseguire gli obiettivi di impatto dichiarati. Di seguito i più rilevanti:

**Ampliare la rete di partner e fornitori di servizi** al fine di garantire alle imprese incubate e accelerate di poter accedere a un portfolio di **opportunità e servizi** sempre più personalizzati e specializzati rispondenti alle loro esigenze di sviluppo.

**Aumentare i percorsi di accompagnamento personalizzato** favorendo quindi un processo che spinga meno verso la standardizzazione dei servizi e la sola formazione collettiva e orientando il nostro operato sempre più verso il design di percorsi maggiormente ritagliati sulle esigenze specifiche degli imprenditori e imprese in grado al contempo di rafforzare anche le competenze del team interno.

**Strutturare e consolidare la community di a|cube**, fatta in primis di **imprenditori** ed esperti che hanno partecipato ai nostri programmi non solo come beneficiari diretti ma anche come **mentors, sostenitori e promotori** attraverso l'organizzazione di momenti ed incontri ad hoc che stimolino l'interazione e la creazione valore condiviso.

**Rafforzare il dialogo con il mondo della finanza ad impatto** e con i suoi principali attori nonché **sviluppare e aggiornare conoscenze e competenze** in termini di **fundraising** per offrire sempre più un supporto nelle fasi cruciali di sviluppo di qualsiasi impresa che non può prescindere dal reperimento di capitale che sia esso raccolto in forma di grant, debito o equity.

# Raccomandazioni dal soggetto valutatore esterno



L'attività di supporto e collaborazione avviata l'anno scorso per sviluppare lo standard di valutazione e supportare a|cube nella sua applicazione è proseguita mantenendo l'approccio riflessivo finalizzato ad identificare, implementare e migliorare meccanismi interni di apprendimento a partire dall'evidenza dei dati raccolti in fase di misurazione. L'opportunità di analizzare i dati raccolti e attribuire un significato ai risultati ottenuti permette di valutare lo stato di avanzamento di a|cube nel percorso di sviluppo, crescita e massimizzazione dell'impatto della società. Anche per questa seconda edizione del report d'impatto realizzato da a|cube sono stati individuati alcuni ambiti specifici di miglioramento delle prassi interne nonché della metodologia di valutazione adottata che vengono di seguito riportati.

Per quanto concerne il rispetto dei requisiti ex lege, gli stessi risultano già ad oggi coperti; sarebbe però auspicabile una miglior focalizzazione dei dati raccolti rispetto alla dimensione di impatto diretto ed indiretto generata dall'attività di a|cube. In particolar modo gli ambiti sui quali aumentare la profondità di analisi sono quelli elencati nell'Allegato 5 della legge 208/2015 e quindi:

## 1. governo d'impresa

## 2. lavoratori

## 3. altri portatori d'interesse

## 4. ambiente

## Il governo d'impresa

Su questo ambito si rileva la ricezione dello spunto indicato nelle raccomandazioni del precedente report, in particolare l'inserimento di alcuni indicatori relativi alla sfera della cultura di impresa e motivazione personale all'interno dei questionari rivolti ai dipendenti. Tuttavia per *valutare il grado di trasparenza e responsabilità della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune*, sarebbe utile approfondire il modello di governance utilizzato all'interno dell'impresa, sviluppando **ulteriori dimensioni di misurazione relative ad indicatori** da inserire negli strumenti sopra riportati (a titolo di esempio si citano la percezione effettiva del grado di partecipazione attiva e coinvolgimento ai processi di decision making, il livello di conoscenza dei processi di nomina e il livello di legittimazione dei ruoli dirigenziali).

## Valutazione interna e benessere dei lavoratori

Su questo punto a|cube ha attivato importanti azioni volte alla misurazione del livello di soddisfazione dei dipendenti e della loro percezione del benessere all'interno dell'ambiente di lavoro in cui sono inseriti. È stata infatti introdotta la somministrazione di un **questionario semi chiuso anonimo** rivolto a tutti i dipendenti con l'obiettivo di misurare specifici indicatori di outcome sviluppati a partire da standard proposti a livello internazionale sul tema. Inoltre, è stata approfondita e sistematizzata la raccolta dei dati di output riconducibili alle medesime dimensioni di analisi. Nel solco del lavoro intrapreso, si segnala la necessità di effettuare una ulteriore **integrazione degli indicatori di output** in linea con le aree di miglioramento identificate da a|cube e con le principali criticità emerse dalle rilevazioni effettuate per la stesura del presente report. In particolare a titolo di esempio si citano i seguenti indicatori del benessere dei lavoratori non inseriti nelle misurazioni effettuate quest'anno:

- Retribuzioni e benefit<sup>9</sup>: N. di dipendenti la cui retribuzione è in linea con la media nazionale per il settore;
- Formazione e opportunità di crescita personale<sup>10</sup>: N./h di opportunità di formazione e crescita personale offerte; N. di dipendenti che partecipano ad opportunità di formazione e crescita personale.

Infine, per approfondire la dimensione relativa agli outcomes si suggerisce di realizzare un approfondimento qualitativo della percezione da parte dei dipendenti di a|cube della qualità e del

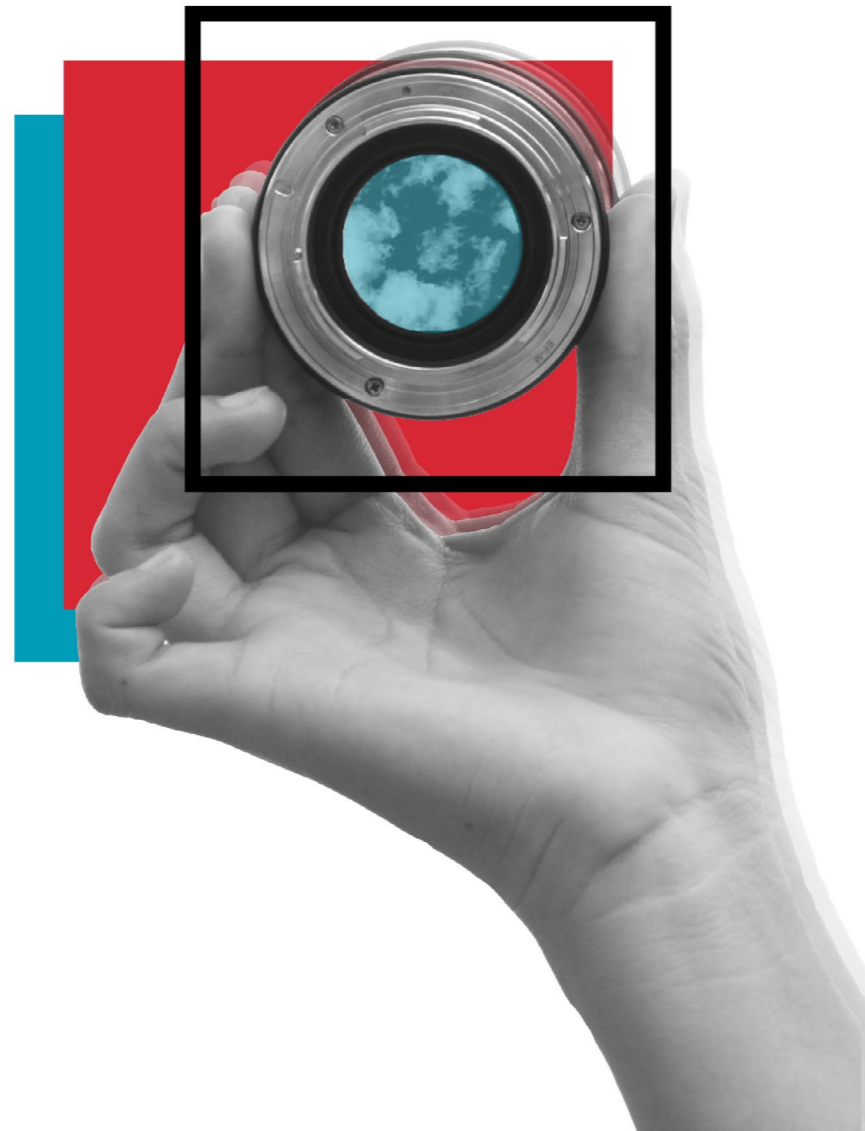
<sup>9</sup> Dimensione citata nell'all. 5 (articolo 1, comma 378) della legge sulle Società Benefit.

<sup>10</sup> Dimensione citata nell'all. 5 (articolo 1, comma 378) della legge sulle Società Benefit.

benessere dell'ambiente di lavoro, attraverso la somministrazione di interviste one to one da parte di un soggetto terzo indipendente che tuteli la confidenzialità delle informazioni condivise.

## Coinvolgimento degli stakeholders

Per le successive edizioni della relazione annuale si rinnova la possibilità di analizzare con maggior approfondimento il cambiamento generato sulle diverse dimensioni d'impatto segnalate dalla normativa e verso **diverse tipologie di soggetti portatori d'interesse**. Lo spunto è quindi di considerare l'intero ecosistema di attori coinvolti nello svolgimento delle attività di a|cube SB srl, aggiungendo al target principale costituito da imprenditori, imprenditrici, imprese e startup, una più ampia fascia di committenti ma anche fornitori, utenti del coworking e i fruitori dell'impatto indiretto generato dall'organizzazione. L'ampliamento della base dei portatori di interesse che risultano oggetto di analisi rappresenta un'opportunità, in grado di permettere alla società di leggere al meglio i bisogni dei portatori di interesse coinvolti permettendo quindi di implementare servizi sempre più efficienti ed efficaci. In



termini generali si suggerisce comunque di aumentare la numerosità dei beneficiari indiretti o portatori di interesse coinvolti dalle attività di rilevazione.

Un soggetto chiave identificato da a|cube stessa sono ad esempio i **Partner** delle attività di incubazione ed accelerazione, che potrebbero essere coinvolti attraverso strumenti di valutazione qualitativa, quali i focus group, con cui comprendere e misurare gli effetti generati da tali collaborazioni. A titolo di esempio si citano i seguenti indicatori di outcome che potrebbero essere esplorati in base alla natura specifica della collaborazione attivata:

- aumentata intensità delle relazioni e dei rapporti tra le organizzazioni partner;
- aumentata estensione della propria rete (a livello di territori e di soggetti);
- integrazione dei servizi offerti al territorio dalle diverse organizzazioni partner;
- maggiore visibilità e conoscenza dei servizi offerti;
- efficientamento e maggior efficacia del proprio operato, grazie al lavoro in rete.

## Valutazione sugli aspetti ambientali

In ottica di valutare gli impatti della società a|cube in termini di utilizzo di risorse, energia, materie prime, processi produttivi, processi logistici e di distribuzione, uso e consumo e fine vita, è stata indicata l'impronta carbonica prodotta analizzando in maniera aggregata il perimetro della società controllante Avanzi SB Spa, di cui a|cube fa parte. Al fine di fornire un'indicazione più puntuale dell'impatto prodotto dalle attività e dall'organico di a|cube potrebbe essere utile, ove possibile, indicare una **stima della porzione di impronta carbonica unicamente afferente ad a|cube** identificando un criterio che possa essere utilizzato per attribuire alla società quota parte dei risultati ottenuti da Avanzi SB Spa in ambito ambientale.

Una più dettagliata misurazione dell'impatto ambientale risulta in linea con le richieste del legislatore italiano ed europeo, dotarsi di strumenti di raccolta e analisi dei dati su questa dimensione potrebbe risultare in un vantaggio competitivo nel medio periodo. Inoltre, l'analisi dei dati potrebbe determinare l'attivazione di nuove strategie o partenariati che permettano un efficientamento complessivo delle attività della Società (a titolo di esempio si potrebbe intervenire sulla supply chain identificando fornitori con elevate caratteristiche di sostenibilità<sup>11</sup> o applicare modelli di riduzione dei rifiuti prodotti nell'implementazione del modello di intervento).

<sup>11</sup> Come già si sta facendo con la Coop è nostra per quanto concerne le utilities.

## Metodologia di misurazione

Alla luce dell'ampliamento degli strumenti adottati per la rilevazione da parte di a|cube (realizzazione di un focus group rivolto ai committenti e introduzione di un questionario e di batterie di output relativi alla valutazione del benessere dei dipendenti) potrebbe essere di interesse inserire in appendice alle prossime edizioni del report le **tracce degli strumenti qualitativi e quantitativi elaborati**. Questo consentirebbe da un lato di dare maggiore solidità e trasparenza al report rispetto ai processi di misurazione d'impatto e dall'altro di condividere metodologie e strumenti utili alla diffusione di buone pratiche all'interno dell'ecosistema delle società benefit.

Si segnala la possibilità di effettuare un ulteriore approfondimento delle dimensioni di valutazione degli impatti generati verso i committenti e i beneficiari diretti attraverso l'introduzione nelle future misurazioni anche di **indicatori di natura oggettiva** che permettano di quantificare il cambiamento generato rendendo il dato più intelligibile a coloro che sono meno addentro ai processi valutativi (es. alla domanda "Migliorata capacità di accesso a nuove fonti di finanziamento" affiancare "l'importo relativo ai nuovi finanziamenti ricevuti grazie alle attività realizzate da a|cube SB srl").

Sempre in ottica di futuro miglioramento sarebbe auspicabile:

- delineare un framework capace di quantificare l'impatto sociale di medio termine, includendo anche dimensioni di **analisi ex-post**, quindi rilevate dopo la conclusione del servizio stesso;
- inserire la dimensione della **copertura geografica** dell'impatto generato quale possibile ambito di analisi sul quale ragionare per comprendere come sono distribuiti nel territorio locale, regionale, nazionale gli effetti positivi generati dalla proposta di valore della società;
- inserire una sezione relativa agli **impatti indiretti**, generati cioè dai soggetti che a|cube SB srl ha incubato o con i quali ha collaborato.

Infine, essendo la dimensione economica rilevante all'interno del modello di gestione di una società potrebbe essere di interesse monitorare l'**impiego delle risorse** dell'organizzazione attraverso idonei indicatori atti a rilevarne la variazione nel tempo suddividendo le voci di spesa e investimento rispetto gli obiettivi specifici che nell'oggetto di rilevazione si è programmato di raggiungere.

Le precedenti sono dimensioni di analisi possibili, sulle quali la Società potrebbe realizzare delle verticalità. L'elenco presentato risulta proposto in termini di suggestioni per l'ente stesso e il lettore. In linea generale un aumento del numero di dimensioni analizzate, dei dati a disposizione, delle fonti di verifica, degli stakeholder coinvolti risulta sempre un elemento migliorativo delle attività di monitoraggio e valutazione, lo stesso obiettivo si ritiene sia alla portata della Società che già si sta muovendo in questa direzione.

Per quanto concerne la relazione tra obiettivi e **contesto di riferimento** potrebbe essere interessante, nelle prossime rilevazioni, inserire un'analisi dell'ambito in cui si svolge l'attività dell'organizzazione. Tale analisi potrebbe aumentare l'attrattività del modello proposto dalla Società poiché renderebbe più comprensibile il legame diretto tra il modello di intervento e la risoluzione di problemi, bisogni e necessità presenti nel contesto di riferimento.

In ultima istanza per le future annualità potrebbe essere di interesse pensare all'attribuzione alle singole dimensioni oggetto di valutazione di pesi specifici attribuiti in base all'aderenza degli stessi agli obiettivi identificati nei susseguenti piani strategici. Tale processo di attribuzione porterebbe ad una ponderazione dei differenti criteri di analisi e nel medio periodo potrebbe supportare la costruzione di un **indice sintetico** specifico capace di descrivere il livello di attività della società con misure di valore sintetiche più facilmente intelleggibili e interpretabili dai "non addetti ai lavori".

## Approccio e gestione del beneficio comune

Al fine di rendere più efficace la fase di misurazione e monitoraggio degli indicatori di impatto, ma soprattutto, al fine di bilanciare gli interessi dei soci con quelli di tutti gli altri stakeholders in funzione di quanto previsto dall'oggetto sociale dell'organizzazione, risulta importante impostare una pianificazione strategica e un percorso di definizione e implementazione del piano di gestione del beneficio comune.

La prima tappa suggerita per la costruzione di tale percorso è la **trasformazione degli obiettivi generali, così come statutariamente descritti, in obiettivi specifici annuali o pluriennali**, intesi come cambiamenti attesi rispetto alle attività svolte, in coerenza con il Piano Strategico 2022-2025 di a|cube. In tal senso, dal prossimo report di impatto si potrebbe pensare di pianificare quando e in che misura ciascuna delle raccomandazioni proposte dall'ente valutatore esterno e gli impegni per il futuro di a|cube stessa. I dati emersi potrebbero venire integrati nelle future valutazioni di impatto connettendo la dimensione della pianificazione strategica con quella valutativa espressa nei report di valutazione pubblicati annualmente. Ciò permetterebbe inoltre di esplicitare l'evoluzione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi specifici annuali fissati ex ante. Nel medio-lungo periodo questo tipo di approccio potrebbe portare alla raccolta di una base dati sufficiente per effettuare uno **studio longitudinale sulle varie annualità**.

## Comprensione dei rischi

Seppur non esplicitamente richiesto dalla legge sulle Società Benefit quella del rischio risulta una dimensione tipica della misurazione, in particolar modo aziendale. Includere strumenti capaci di aumentare la conoscenza del rischio, permettendo quindi una mitigazione dei possibili effetti negativi da esso determinati potrebbe essere significativo in termini di risultato gestionale atteso. Questa tipologia di analisi permette infatti di diminuire la probabilità del verificarsi di risultati inattesi (negativi) ed aumentare al contempo la capacità della Società di cogliere opportunità o sviluppare specifici punti di forza interni. Esistono metodi e strumenti efficaci per determinare ex-ante gli **elementi che possono ostacolare la realizzazione degli impatti prefissati** permettendo alla Società di dotarsi dei necessari strumenti e misure di mitigazione.

Similmente a quanto espresso per i fattori di rischio anche l'identificazione dei **fattori abilitanti** è una possibile sfera di analisi che potrebbe supportare la crescita della società e con essa della sua capacità di generare impatto. La determinazione di quali elementi esterni all'organizzazione possano fungere da fattori abilitanti e contribuire positivamente al perseguimento degli obiettivi d'impatto, potrebbe costituire un contributo rilevante in fase di definizione strategica e pianificazione dei programmi, azioni, investimenti, attività.

# Conclusioni del soggetto valutatore

Con riferimento alle informazioni condivise, ai dati raccolti e al documento redatto si evince l'aderenza del lavoro svolto da acube SB srl nella redazione della presente relazione di impatto rispetto quanto disposto dalla legge 208/2015 attraverso la quale sono disciplinate nell'ordinamento italiano le Società Benefit.

Nello specifico lo standard di valutazione utilizzato dalla società benefit è stato sviluppato con il supporto di un ente esterno e presenta le caratteristiche di esaustività ed articolazione nella valutazione dell'impatto generato dalla società stessa.

La revisione del prodotto delle attività valutative da parte di un ente non controllato dalla o collegato alla società stessa è soddisfatto. Al contempo le informazioni contenute nella presente relazione risultano trasparenti poiché includono la descrizione dei criteri utilizzati per realizzare le attività di misurazione. Sono inoltre fornite informazioni circa le modifiche apportate al framework valutativo in termini di utilizzo di strumenti e cambiamenti specifici apportati agli stessi.

La valutazione d'impatto è un percorso che la società a|cube SB srl ha intrapreso e che sta perseguendo con serietà. Come tutti i processi è passibile di migliorie e modifiche ma l'esigenza, espressa dalla legge 208/2015, di rendere conto dell'impatto generato analizzando le dimensioni relative al "governo d'impresa", "lavoratori", "altri portatori di interesse" e "ambiente" risulta assolta attraverso la pubblicazione dello stesso nel sito internet dell'ente.



Valutatore esterno



**Grazie** a tutti coloro che ci hanno aiutato a creare questa relazione e che contribuiscono, ogni giorno, con il loro operato a generare un cambiamento positivo per un futuro migliore.

 [info@acube.avanzi.org](mailto:info@acube.avanzi.org)

 [acube.avanzi.org](http://acube.avanzi.org)