

Relazione

di **Impatto**

2022

Indice

01.

Premessa 3

02.

Chi siamo 5

La storia di a cube	6
Visione e obiettivi di Impatto	8
Organizzazione, persone e ambiente	10
I nostri clienti e Stakeholder	20
Entrate e fonti finanziarie	21
Attività e servizi forniti	24
Track record	26

03.

Metodo di valutazione dell'impatto 29

Costruzione del metodo	30
Definizione di impatto	31
Modalità di verifica e aggiornamento del metodo	32
Modello di valutazione	33
Criteri di valutazione	33
Teoria del cambiamento	34

04.

Valutazione di impatto anno 2022 35

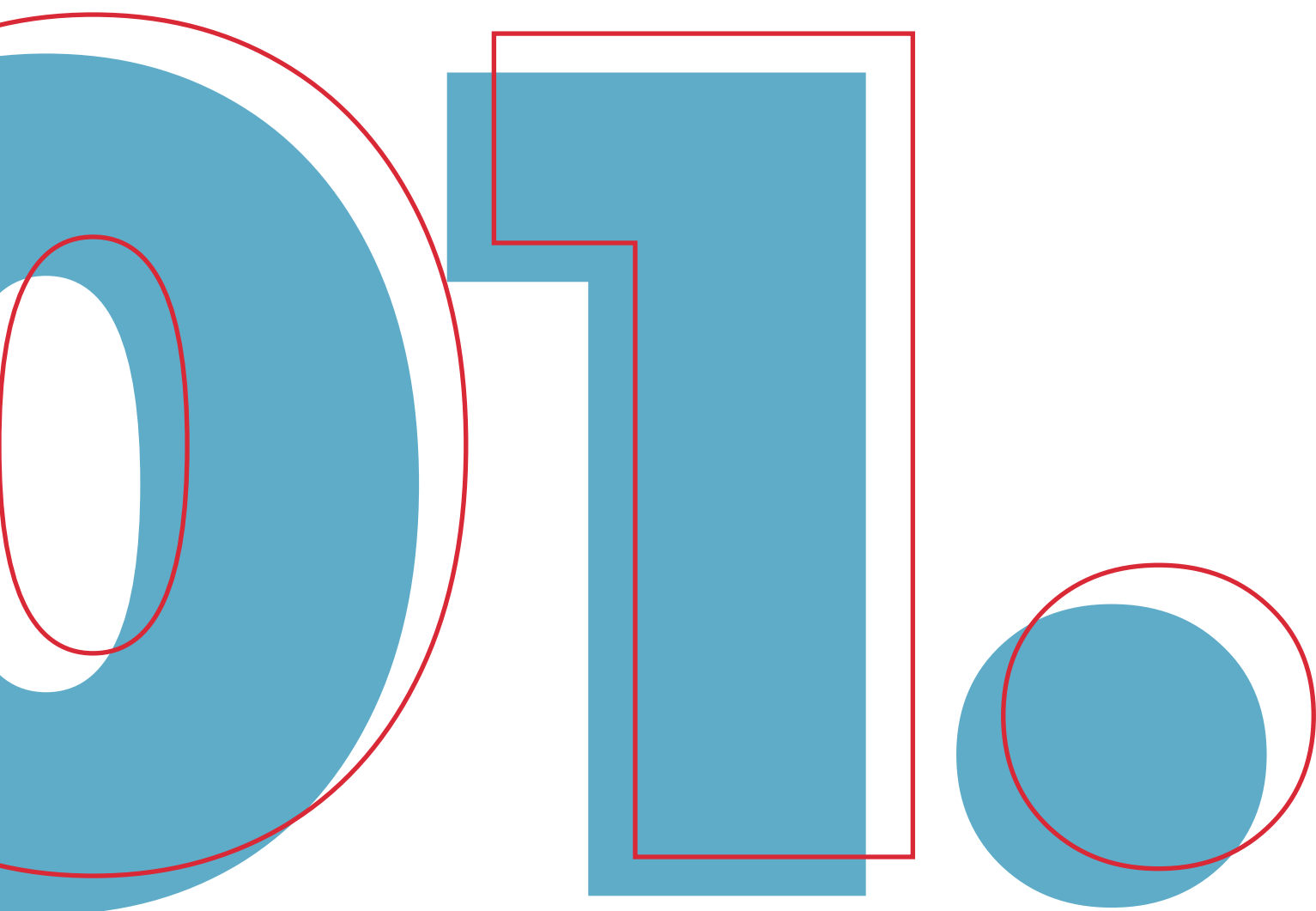
Premessa	36
La rilevazione: gli strumenti e il perimetro dell'analisi	37
Sintesi valutativa	42

05.

Conclusioni 52

Metodologia e impegni per il futuro	53
Modalità di verifica e aggiornamento del metodo	56
Raccomandazioni da soggetto esterno	58
Conclusioni del soggetto valutatore	64

Premessa



Premessa

L'anno scorso a|cube ha compiuto 10 anni, che non sono tantissimi, ma neanche pochi. Un'età, per un'organizzazione, che ti fa capire che non sei più nella fase di avviamento, ma che sei entrato in quella della maturità. E infatti è stato un anno di passaggi importanti, che mostrano i segni di una più forte consapevolezza: il primo è stato l'avvio del programma Faros, l'acceleratore sulla blue economy della rete nazionale degli acceleratori di CDP Venture Capital.

Si tratta di un'attività complessa, che richiede competenze professionali specialistiche e una grande capacità di gestione. Un'esame di maturità, appunto - che è stato superato con una certa soddisfazione, visto che CDP ha assegnato ad a|cube (questa volta, in collaborazione con Social Fare), la gestione di un ulteriore programma, Personae, dedicato ai temi del welfare.

Gestire un programma di accelerazione significa innovare metodologie e strumenti, interloquire con una vasta comunità di startupper, di grandi imprese e di investitori, supportare lo sviluppo di modelli e di tecnologie spesso molto innovative e avanzate.

L'attivazione di questi due programmi ha generato un aumento importante del volume d'affari e ha innescato un processo di rafforzamento del team. E questo è il secondo elemento significativo, perché i nuovi ingressi sono avvenuti più o meno in concomitanza con alcune uscite volontarie. Insomma, per la prima volta abbiamo sperimentato un fenomeno di turnover del personale, che solo negli ultimi mesi si è assestato su un nuovo punto di equilibrio.

Queste circostanze ci hanno spinto ad accelerare un percorso di rafforzamento dei processi di gestione delle risorse chiave per l'organizzazione, cioè le persone, e che oggi ci consente di offrire a dipendenti e collaboratori un sistema di misure e di regole interne chiaro e tutelante.

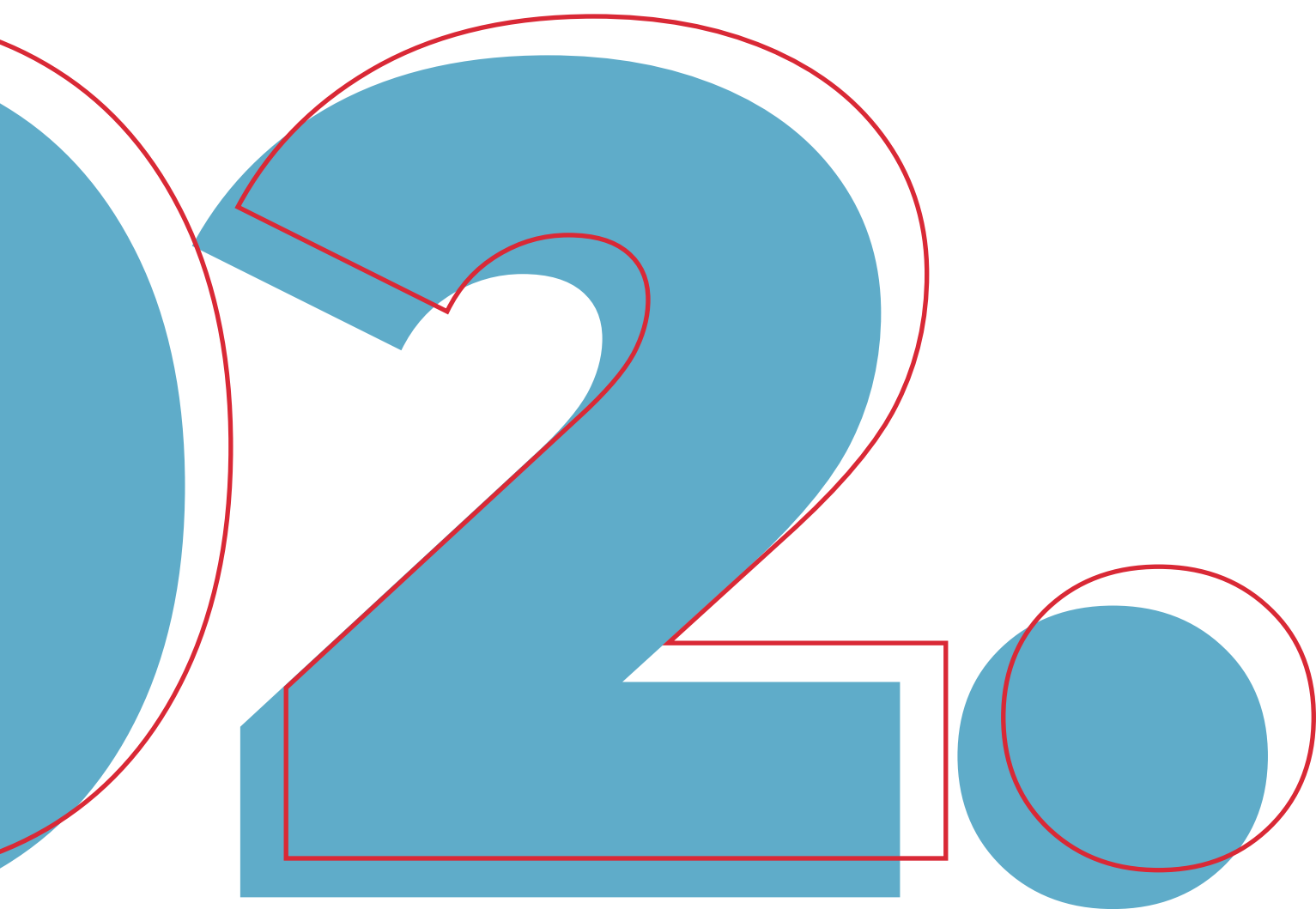
Il terzo fattore che ha caratterizzato il 2022 è stata la definizione quindi lo sviluppo dei presidi organizzativi interni, necessari per una società che supera la fase dello "stato nascente" e si vuole candidare a restare sul mercato e a crescere.

Nonostante tutte queste numerose attività (che si sommano a quelle "ordinarie"), abbiamo cercato di mantenere sempre fede agli impegni in termini di effetti sociali positivi che abbiamo preso prima di tutto verso noi stessi e, più in generale, verso i nostri stakeholder.

Ci siamo resi conto che l'esercizio reiterato di formule, apparentemente rituali, come questo rendiconto, in realtà forma la cultura di un'organizzazione: l'idea dell'impatto noi ce l'abbiamo dentro - ma grazie alla relazione d'impatto, che ci impone la raccolta e l'elaborazione di dati quanti/qualitativi, abbiamo assunto una maggior disciplina nella pianificazione degli obiettivi di cambiamento che vogliamo realizzare e nel monitoraggio degli indicatori ad essi collegati.

Anche per questo, arriviamo alla nostra terza relazione d'impatto con la consapevolezza di aver intrapreso un percorso di cui possiamo essere orgogliosi, ma che è tutt'altro che compiuto e che dobbiamo continuare a perseguire con determinazione.

Chi siamo



La storia di a|cube



2011

Nasce la joint venture
Make a Cube³

Siamo nati **nel 2011**, con il nome **Make a Cube³**, come **joint venture** tra **Avanzi S.p.A. SB** (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 Cube³
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.

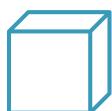
Nel 2009, Avanzi e con lei Make a Cube³ cambiano sede e si insediano presso lo spazio sito in via Andrea Maria Ampère 61/A creando uno **spazio di coworking** chiamato in origine Avanzi Barra A, oggi **Avanzi Coworking**. Solo due anni più tardi lo spazio si ingrandisce, raggiungendo oggi una superficie di circa 1.000 mq con oltre 120 postazioni di lavoro.



2015

Make a Cube³ che diventa **incubatore certificato**

Nel 2015 Avanzi riacquista la piena proprietà di Make a Cube³ comprando il 20% delle quote detenute da Make a Change e nello, stesso anno, Make a Cube³ diviene **incubatore certificato ai sensi della L. 221/12 sulle startup innovative**.



2020

Dopo un rebranding, Make a Cube³ cambia in **a|cube**

Nel **giugno del 2020** Make a Cube³ 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.



2020

a|cube acquisisce la qualifica di **Società Benefit** e diventa **advisor del fondo di investimento a|impact – Avanzi Etica SICAF EuVECA S.p.A.**

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 i **10 anni di attività** e i **25 anni di Avanzi Società per Azioni**

Il 2021 è stato per noi un anno particolarmente importante in quanto abbiamo festeggiato 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.

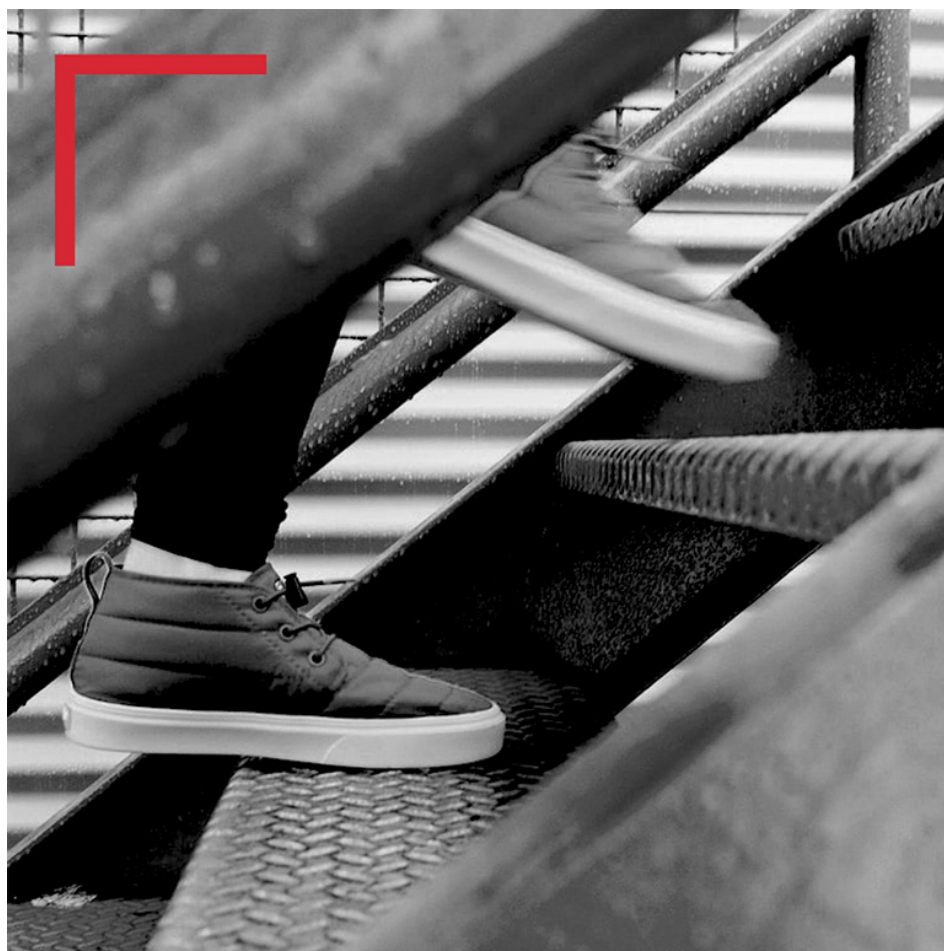
Visione e obiettivi di Impatto

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 europeo¹.



¹ Art. 382 della Legge sulle Società Benefit "descrizione delle azioni" realizzate.

Per realizzare questa missione ci siamo dati alcuni importanti obiettivi²:

- **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;
- **Diffondere la cultura dell'impatto** tra gli imprenditori e più in generale nella società.

I valori che guidano il nostro lavoro e che determinano il nostro approccio distintivo sono³:



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. E' 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.



INCLUSIVITÀ

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'interconnessione 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.

² Art. 382 della Legge sulle Società Benefit "descrizione degli obiettivi" di perseguiti.

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

Organizzazione, persone, 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'IMPRESA⁴

Così come previsto dall'art.80 della Legge che disciplina le Società Benefit alcube 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**

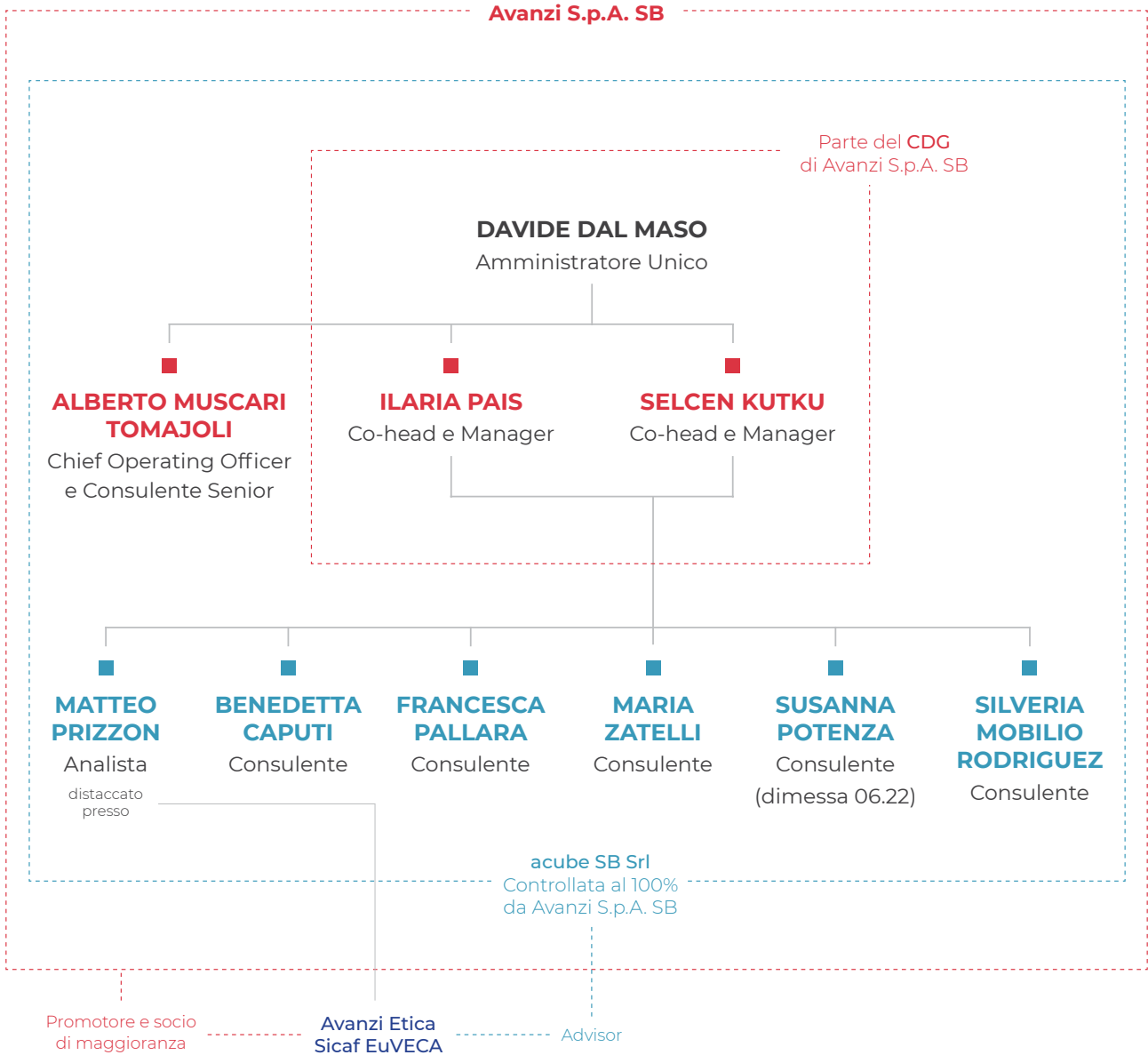
partecipazione e stimolando **proattività, autonomia e autorevolezza**.

Per facilitare la condivisione e collaborazione tra i membri del team, utilizziamo come piattaforma informatica gestionale **Google Workspace** cercando di sfruttarne 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.

⁴ Il seguente paragrafo risponde a quanto previsto dalla Legge sulle Società Benefit in termini di aree di analisi

Di seguito riportiamo l'**organigramma della società** che integra ed esplicita la relazione con la società controllante, Avanzi S.p.A. SB, 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** nella seguente figura:

- Alberto Muscari Tomajoli ■ a|cube

LAVORATORI

Il nostro team è composto da **otto persone** impiegate **full time**, 7 dipendenti e 1 apprendista, oltre a un rappresentante legale in veste di **amministratore unico** e 2 **collaboratori esterni** di cui 1 a P.IVA e un co.co.co.

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 30 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.

Nella tabella sottostante si riportano alcune informazioni di dettaglio relative ai dipendenti e alla strutturazione del loro rapporto di lavoro:

DIMENSIONI DI ANALISI	Indicatori di output misurati per il periodo di riferimento della relazione	Valorizzazione
Strutturazione del rapporto di lavoro	N. di contratti di lavoro, per tipologia	7 dipendenti - contratto FT (di cui 1 in maternità da dic 21 a sett 22 e 1 in aspettativa da ott 22) 1 apprendisti - contratto apprendistato FT 1 co.co.co. 1 contratto a P.IVA
	N. di dipendenti per età, genere, background formativo	Classe 88 - F - Laurea in Scienze Filosofiche Classe 86 - F - Laurea in Scienze Politiche, Master in Brand Communication Classe 86 - M - Laurea in Economia e commercio - Discipline economiche e sociali Classe 85 - M - Laurea in Economia dello Sviluppo Avanzata, Master in Management delle Imprese Sociali, Non Profit e Cooperative Classe 92 - F - Laurea in Social entrepreneurship and management Classe 91 - F - Laurea in Economia e Management per Arte, Cultura e Comunicazione, Master in Rigenerazione Urbana e Innovazione Sociale Classe 92 - F - Laurea in Finanza, Intermediari e Mercati, Master in Finanza: strumenti, mercati e sostenibilità Classe 94 - F - Laurea in "Management Engineering Classe 95 - F - Laurea in Industrial Design, Master Executive in Design, creatività e pratiche sociali. Prosperità sostenibile per le organizzazioni
	N. di dipendenti che nell'arco dell'anno vivono un avanzamento professionale	1 passaggio da apprendistato a dipendente con profilo junior consultant 1 passaggio da consulente a PM

Benessere psico fisico

A settembre è stata lanciata una survey interna al team allargato di Avanzi in occasione dell'organizzazione di un incontro aziendale; il tema del mantenimento del benessere psicofisico è emerso come uno dei principali aspetti a cui i dipendenti guardano con interesse. Su questo punto la società si è impegnata ad intervenire, in primo luogo attraverso l'ascolto, e in secondo luogo con misure di carattere organizzativo, tra cui una attenta valutazione e distribuzione dei carichi di lavoro, la possibilità di lavorare da remoto anche per lunghi periodi e, infine, un più attento monitoraggio dell'effettiva fruizione di permessi e ferie durante l'anno.

Tironcini e apprendistato

Favoriamo 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 2022 è stato attivato **1 tirocinio extra-curriculare**.

Retribuzioni

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.

Piano di welfare aziendale

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.

Percorsi di empowerment personalizzati

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 periodici 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.

Valutazione del personale

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 Alcube e tarate sui diversi ruoli organizzativi e i diversi gradi di seniority. Nel corso del 2022 il sistema è stato ulteriormente sviluppato ed ha iniziato la sua fase di test. Abbiamo creato una "**matrice delle finalità**" articolata su 4 macroaree (gestione operativa, sviluppo del business, gestione e benessere del team, comunicazione e creazione di community) con l'obiettivo di definire nel dettaglio le funzioni per i diversi ruoli aziendali previsti. Per ciascuno di questi è stato infine costruito un elenco di competenze minime necessarie. Nel primo semestre dell'anno abbiamo svolto **incontri individuali** tra i RADA e i dipendenti che hanno permesso di costruire delle schede/profili contenenti punti di forza, aree di miglioramento e obiettivi di crescita.

Adeguamento degli stipendi

A luglio 2022 è stata effettuata un'operazione di **adeguamento degli stipendi** (in tutti i casi in aumento), che ha coinvolto la totalità dei dipendenti, volta a rendere maggiormente equi i livelli di retribuzione interni rispetto al ruolo, alle mansioni ricoperte e a livello di seniority.

Con l'obiettivo di migliorare il monitoraggio del **livello di soddisfazione del personale** interno e il **livello di benessere** percepito per la relazione del 2021 avevamo somministrato ai dipendenti un questionario costruito ad hoc. Nell'anno in corso, tuttavia, tale lavoro è stato volutamente sospeso in quanto oltre alle dimissioni di un dipendente nel giugno 2022, nei primi mesi del 2023 sono da registrarsi 3 ulteriori dimissioni volontarie. L'attuale campione di rilevazione rintracciabile rischierebbe di fornire informazioni parziali e poco utili ai fini della presente relazione. Si prevede quindi di riattivare il processo di rilevazione per il 2023 effettuando un approfondimento in merito alle dimissioni e al processo di riassetto del personale.

Per l'anno in corso abbiamo mantenuto la rilevazione sviluppata tramite **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.

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	11.060€
	Aumenti retributivi	In luglio è stata avviata una politica di adeguamento stipendi che ha avuto effetto su tutti i dipendenti con una media di aumento su RAL annuale di 2.400€
Retribuzioni e benefit*	N dipendenti che accedono a servizi/ prodotti offerti dal programma di benefit aziendale **	Numero beneficiari: 7 Tot. piano 22.118€ - Tot. spesa 15,304€ - % utilizzo 64 Buoni spesa 32% - Viaggi 29% - Rette scolastiche 27% - Salute e benessere 4% - Altro 8%
Formazione e opportunità di crescita personale*	Budget utilizzato per attività di formazione da parte del personale	2.135 € - corso formazione excel per 5 dipendenti
Qualità dell'ambiente di lavoro*	N. postazioni a disposizione (eventualmente per dipendente)	1 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: 20 N. 1 evento in plenaria (organizzato da Avanzi) N. 1 team building interno ad alcube
	Tasso di utilizzo di strumenti di comunicazione tra membri del team***	Totale messaggi in canali pubblici: 4.892 Totale messaggi in canali privati: 710 Totali messaggi diretti: 54.221 Message posted: 71.841.875 Canali pubblici e singoli workspace: 29
	N. di dipendenti che ricevono assessment regolari sulle prestazioni e sullo sviluppo della carriera	4 dipendenti con i quali è stato avviato il sistema di valutazione con creazione di relative schede di valutazione e piani di miglioramento
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
Cultura di impresa e motivazione personale	N. di regolamentazioni/procedure su sicurezza	5 regolamenti: gestione spazio e sicurezza, protocollo COVID-19, privacy e sicurezza dati, lo viaggio COVID-19. Informativa ai lavoratori e checklist per la verifica della corretta applicazione delle procedure di sicurezza e delle regole anti covid
	Tasso di turnover	Turnover nullo 1 dipendente dimesso 1 passaggio da apprendistato a dipendente FT

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

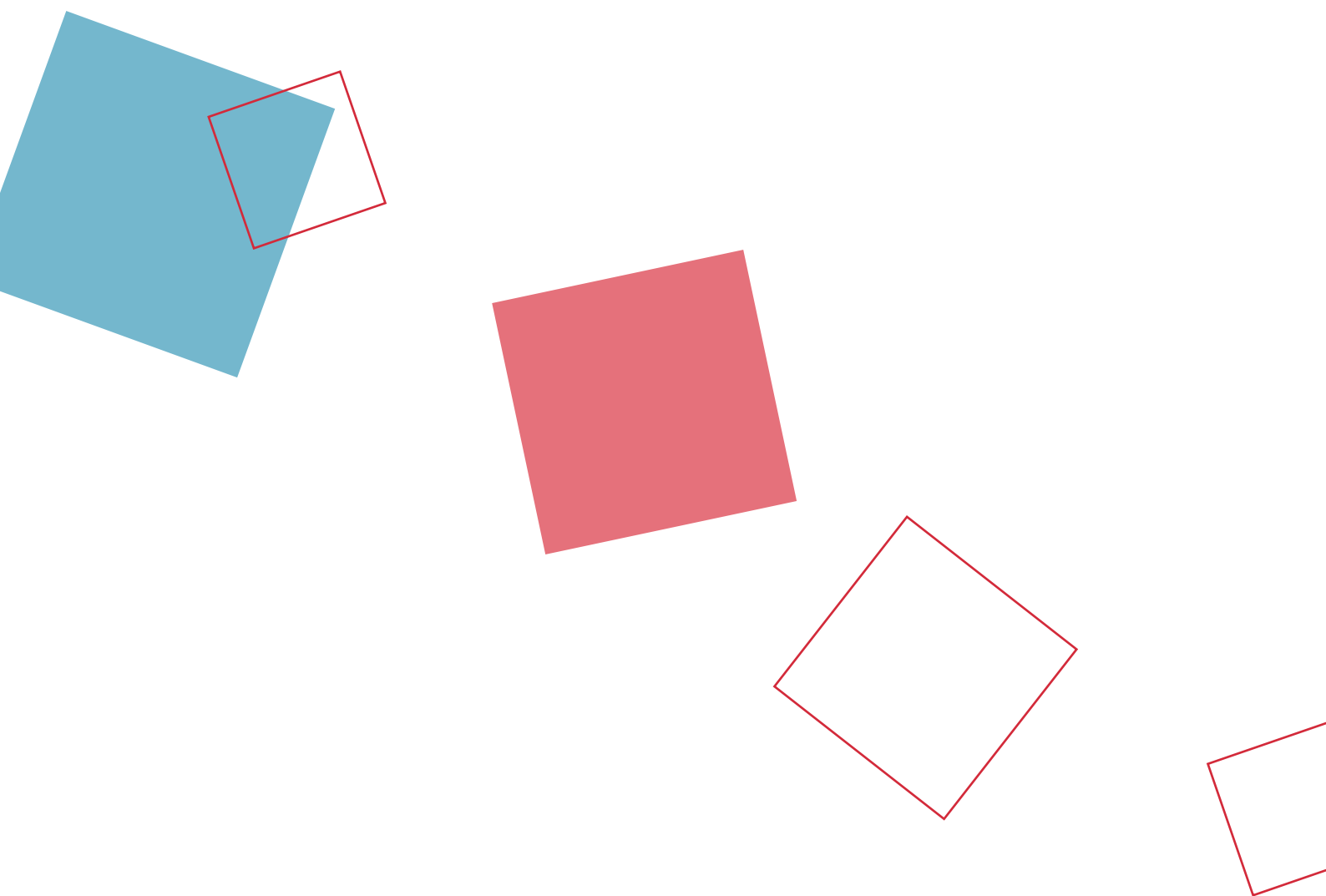
** Restituzione da report di utilizzo credito sulla piattaforma TreCuori

*** Statistiche di utilizzo Slack, si sottolinea una netta riduzione di tale valore frutto di un maggior numero di attività svolte in presenza e della rimodulazione dell'organico

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**.

Nel corso dell'anno abbiamo avviato un'analisi relativa a **network internazionali** a cui poter aderire al fine in primis di intercettare nuove opportunità di sviluppo anche a livello europeo e poter offrire inoltre un supporto diretto e strutturato alle nostre startup in fase di internazionalizzazione. Tale attività fa parte di un piano di rafforzamento strategico pluriennale che prevede il mantenimento di un presidio per favorire la partecipazione a bandi europei potenzialmente interessanti per ambiti tematici affini alle nostre finalità sociali.



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 **ènostra**, 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 S.p.A. SB 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 nostra storia di incubatore abbiamo supportato circa **40 imprese** aventi come elemento distintivo la generazione di un impatto ambientale e operanti, tra gli altri, nei settori dell'**economia circolare**, della **green economy** e dell'**agricoltura sostenibile**.

Nella relazione di quest'anno riportiamo un **approfondimento** in merito a 2 delle **startup che abbiamo incubato e accelerato nel 2022** e che hanno anche un **focus particolare su temi ambientali** nel tentativo di rilevare il contributo, seppur indiretto, in termini di impatto ambientale generato del nostro incubatore.

PROGETTO SO.DE

So.De - Social Delivery è una startup di delivery alternativo: un sistema di consegne a domicilio in bici e bici cargo, di prodotti e di servizi, che garantisce ai/alle rider un contratto equo, una formazione adeguata e tutto l'equipaggiamento necessario.

- **Impatto occupazionale:** So.De crea posti di lavoro dignitoso, assumendo i propri e le proprie rider con contratti subordinati, tutele e formazioni qualificanti; - **Impatto ambientale:** riduce l'inquinamento e il traffico cittadino (legato ai furgoni di consegna) e l'impatto ambientale dell'ultimo miglio;
- **Impatto sociale:** promuove filiere solidali di consegna, servizi di rider

GENUINO PUNTO ZERO

Genuino.Zero è il primo mercato urbano online che non vende solo prodotti locali, ma esperienze alla scoperta della campagna e del territorio. La startup vuole contribuire a diffondere la cultura della sostenibilità anche attraverso piccole azioni (es. come fare la spesa), creando connessioni, contatti, occasioni di scoperta e conoscenza tra il mondo contadino custode delle antiche tradizioni e le comunità urbane che aspirano ad uno stile di vita sano e sostenibile

- Numero di donne tra i produttori: 60% (2022)
- Età media dei produttori: 47 anni
- Distanza media dei prodotti: 30km
- Indice di freschezza: 15h (media dal campo alla tavola)
- Imballi sostenibili dei prodotti: 73%



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 emmissive 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.

L'impronta carbonica complessiva per il 2022 non è stata ancora calcolata. Si prevede un incremento soprattutto delle emissioni indirette in particolare a causa della ripresa del business travel.

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 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.

Tabella. Insight dei social network di a|cube

CANALE	Follower al 31/12/22	Like totali sui post 2022 (org+adv)	Like totali sui link 2021 (org+adv)	Copertura org+adv (2021)*	
LinkedIn	3.094	1.500	-	94.076	mi piace, commenti, condivisioni
Facebook	6.960	641	160	254.402	mi piace, commenti, condivisioni
Twitter	6.374	85	-	11.004	mi piace, click, espansioni dettagli

* quante persone hanno visto la nostra pagina/contenuti

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.



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.

Nel 2021 è stato avviato un dialogo con **CDP Venture Capital** che ha portato a|cube a diventare partner di **due degli acceleratori 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. I due acceleratori in questione, **FAROS** e **Personae**, hanno portato un nuovo bilanciamento delle fonti di finanziamento tra percorsi di pura incubazione e di accelerazione includendo un modello che prevede la partecipazione economica in termini di sponsorship e di co- investimento da parte di grandi corporate.

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 **a|impact**, possiamo contare annualmente su un contributo economico fisso funzione dell'attività di fundraising del fondo stesso e decrescente fino al prossimo anno.

RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Nel 2022 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 596.914€.

Di questo valore, circa il 50% 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 (14% circa) e infine come quota trattenuta all'interno dell'azienda in forma di ammortamenti e risultato di esercizio (destinato a riserva).

	2021	2022
Ricavi da prestazione di servizi e contributi	566.871 €	1.244.746 €
Altri ricavi e proventi (netti)	220.604 €	96.226 €
Valore della produzione	787.475 €	1.340.972 €
Costi per forniture e servizi ricevuti	350.780 €	696.183 €
Oneri di gestione	51.408 €	47.875 €
Valore aggiunto di cui ripartito:	385.287 €	596.914 €
- ai dipendenti e i collaboratori (stipendi, compensi, oneri sociali, TFR e welfare)	313.711 €	299.748 €
- alla pubblica amministrazione (per imposte)	22.328 €	85.166 €
- ai finanziatori (per interessi su debiti)	152 €	23 €
Valore trattenuto in azienda per ammortamenti e accantonamenti	2.660 €	4.126 €
Risultato d'esercizio	45.087 €	207.851 €

Quest'anno è stato per noi un anno di particolare crescita e slancio da un punto di vista economico. Infatti, abbiamo registrato una **crescita di fatturato del 70%** con un risultato di esercizio più che triplicato. Tale situazione è frutto di una combinazione di diversi fattori che hanno influito in diversa misura sul risultato e che sintetizziamo di seguito:

- un costo complessivo degli stipendi dei dipendenti leggermente inferiore compensato da un costo per forniture, servizi e consulenze pressoché raddoppiato; la riduzione dei costi di personale è conseguenza della maternità di una figura manageriale, di una dipendente in aspettativa e delle dimissioni volontarie di giugno di un'altra dipendente;
- un numero leggermente inferiore di programmi gestiti nell'arco dell'anno ma con valori di fatturazione di competenza costante a cui si lega un effort parzialmente inferiore necessario nella gestione dei programmi pluriennali che concentrano le attività maggiormente labour intensive nelle fasi iniziali con code di accompagnamento nelle fasi conclusive;
- l'avvio, a livello di erogazione, di un importante programma di accelerazione pluriennale (FAROS) con una quota di budget rilevante per il 2022 e per il quale stato stanziato una quota importante di costi vivi e consulenze;
- la progettazione e l'avvio, con il lancio della call for ideas, la selezione delle startup e la preparazione degli accordi d'investimento, del secondo programma di accelerazione (Personae, sviluppato insieme a SocialFare) con relativa quota di budget che ha richiesto un discreto livello di effort ma sul quale è stato possibile mettere a frutto le competenze acquisite negli ultimi anni nella gestione di programmi di accelerazione e in particolare con FAROS.

Attività e servizi forniti

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

1

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

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 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;



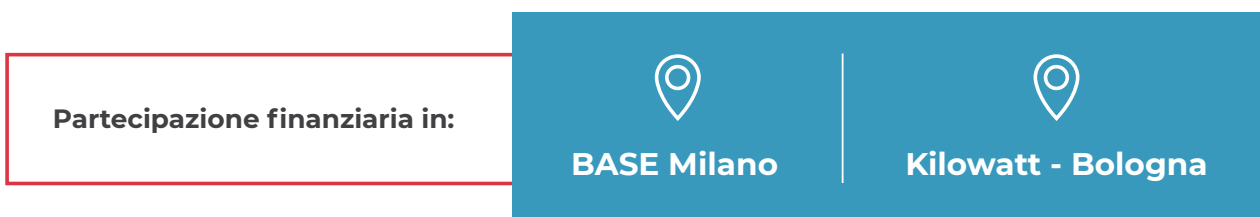
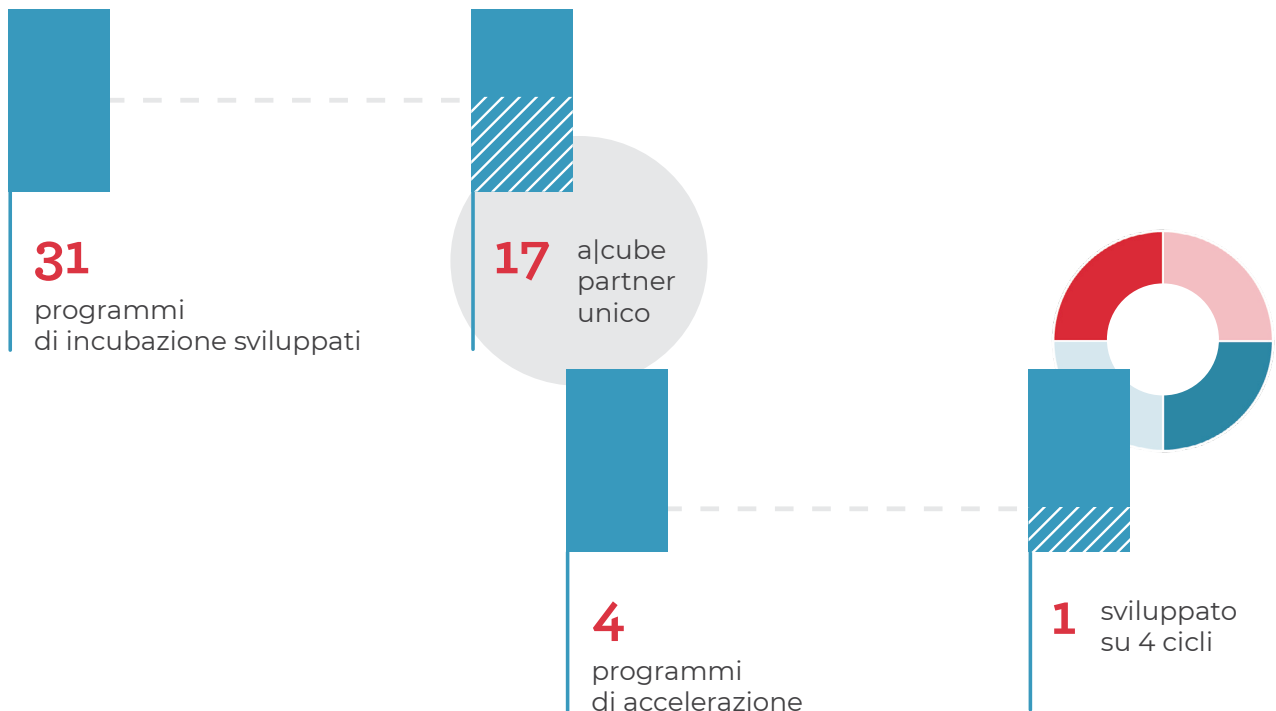
Affiancamento e supporto rivolto a investitori di impatto, istituti di microcredito, piattaforme di crowdfunding e banche nella selezione e accompagnamento di imprese sostenute con equity, quasi-equity o debito.

** 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.

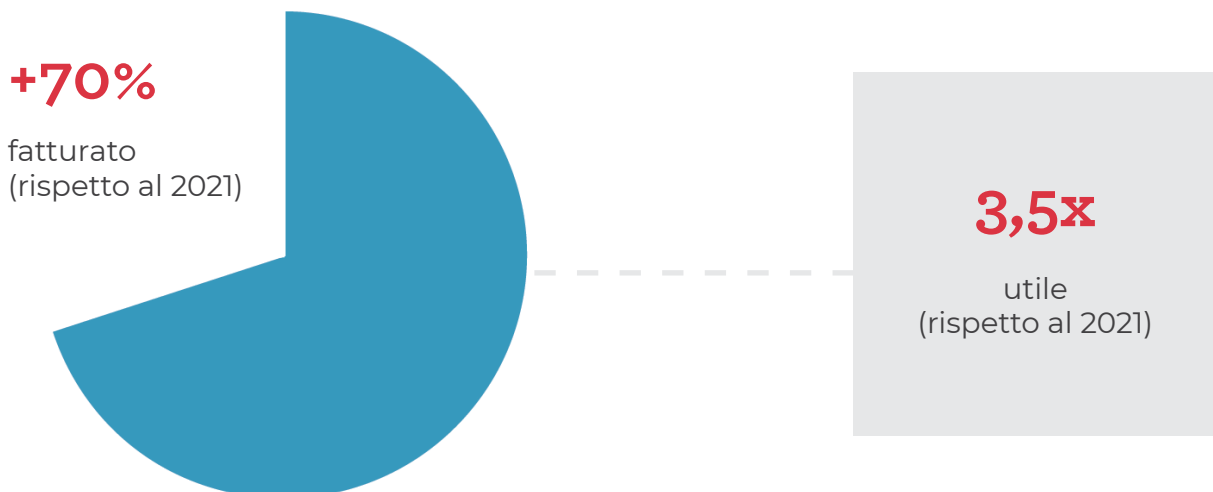
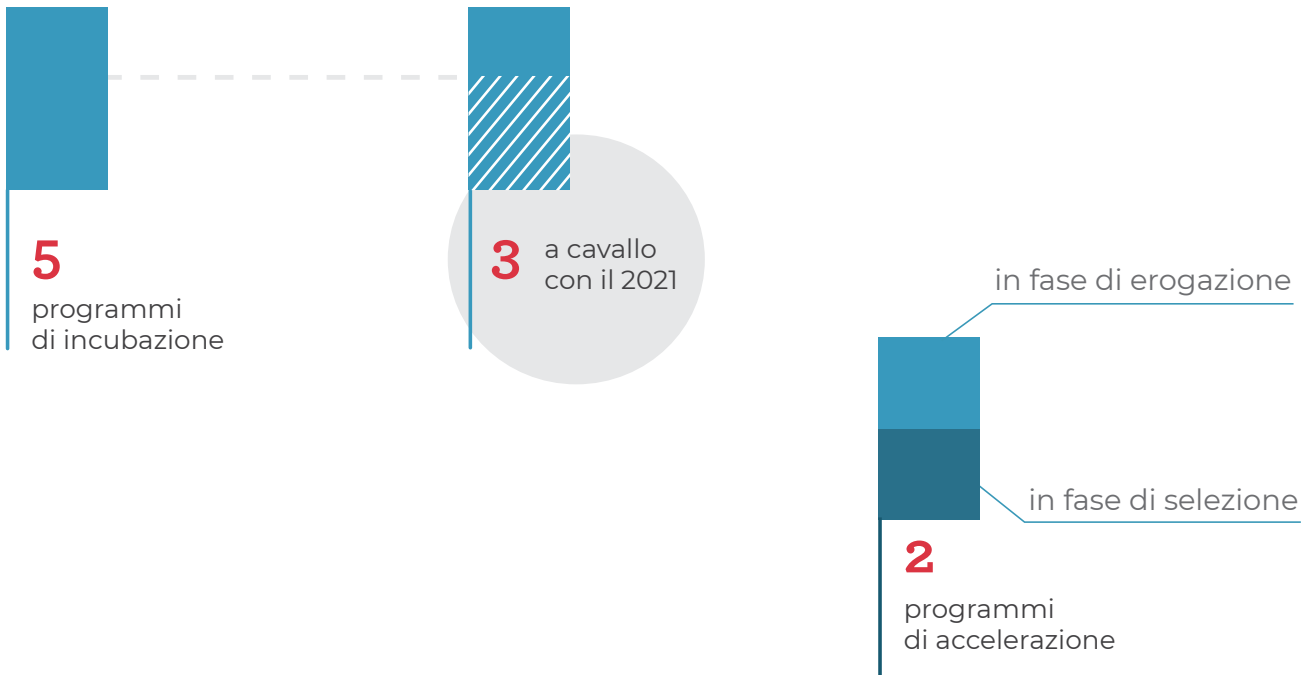
In entrambi i casi, i nostri servizi includono un mix di metodologie di formazione specialistica in aula, affiancamenti 1to1 personalizzati e networking; nei percorsi di accelerazione sono maggiormente valorizzati i servizi di investment readiness che preparano da un punto di vista culturale e manageriale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

Track record storico



IL NOSTRO 2022 IN NUMERI

	PROGRAMMI DI INCUBAZIONE	PROGRAMMI DI ACCELERAZIONE	1 TO 1
IMPRESE INCUBATE	114	7	10
WORKSHOP ORGANIZZATI	24	6	72
▶ di cui tenuti da noi	18	6	72
ORE DI LEZIONE	63	12	34
▶ di cui tenuti da noi	47	8	0
ORE DI 1 TO 1	200	132	360
PARTECIPANTI	140	14	63
MENTORS COINVOLTI	61	5	2
SESSIONI P2P	8	1	0
EVENTI/MENTORS EVENINGS	114	7	131



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).

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 a|cube 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.

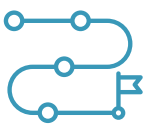
Puntiamo in particolare a tre fattori e obiettivi strategici:



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 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 terzo⁵, **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 fin dal primo report d'impatto relativo all'anno 2020. Il rinnovo del ruolo di Human Foundation in qualità di soggetto esterno a supervisione della metodologia di valutazione sviluppata intende concepire la relazione attivata come un percorso di crescita volto ad un costante e progressivo miglioramento della solidità dell'analisi effettuata⁶. I principali ambiti di miglioramento individuati per il rafforzamento della metodologia nel breve-medio e nel lungo periodo sono stati anche quest'anno suggeriti all'interno delle raccomandazioni elaborate a conclusione del presente documento.

⁵ Non controllato dalla Società Benefit e non collegato alla stessa non sussistono quindi condizioni di conflitti di interesse tra le parti

⁶ 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”.

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.

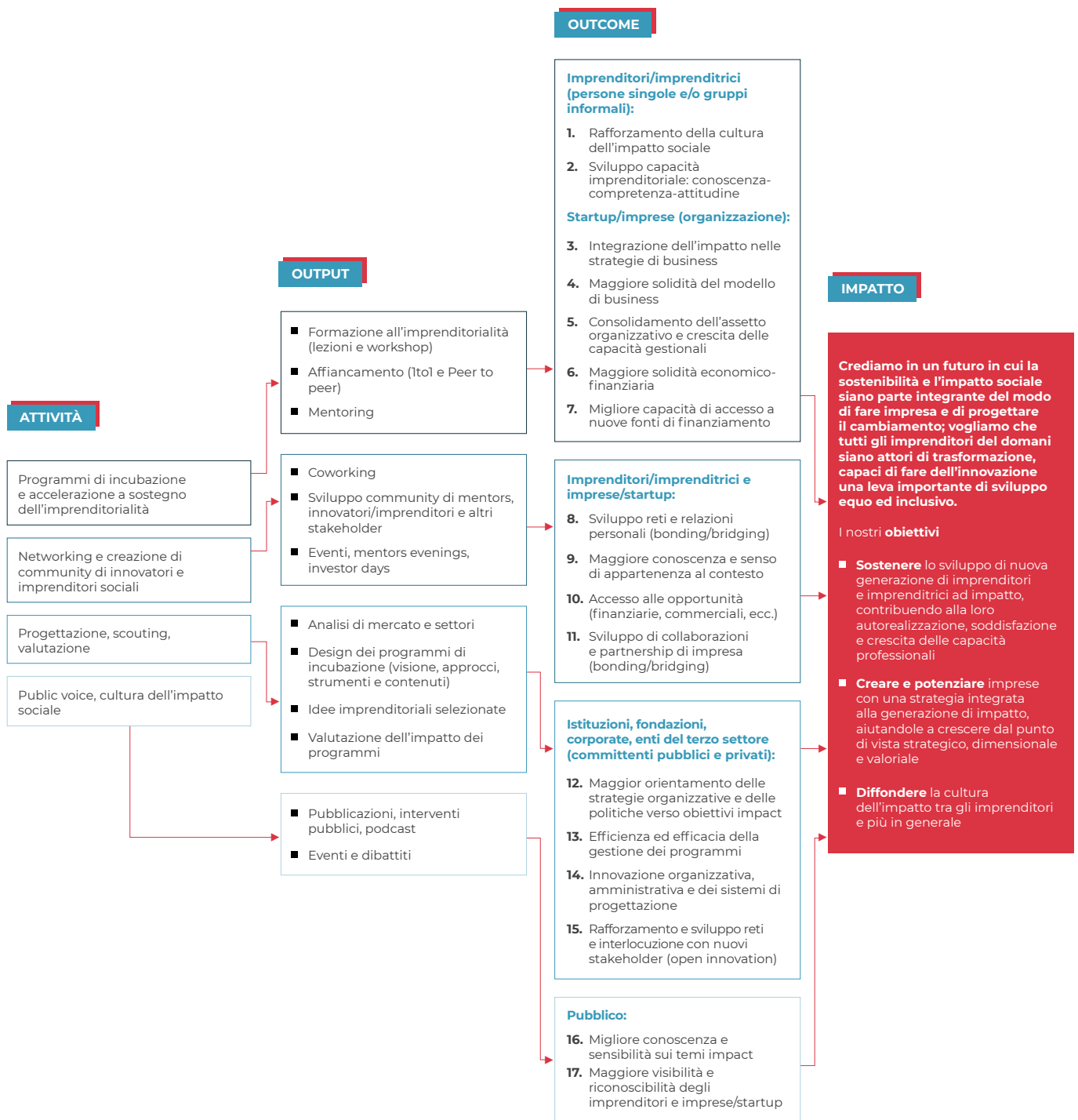
Criteri di valutazione

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.

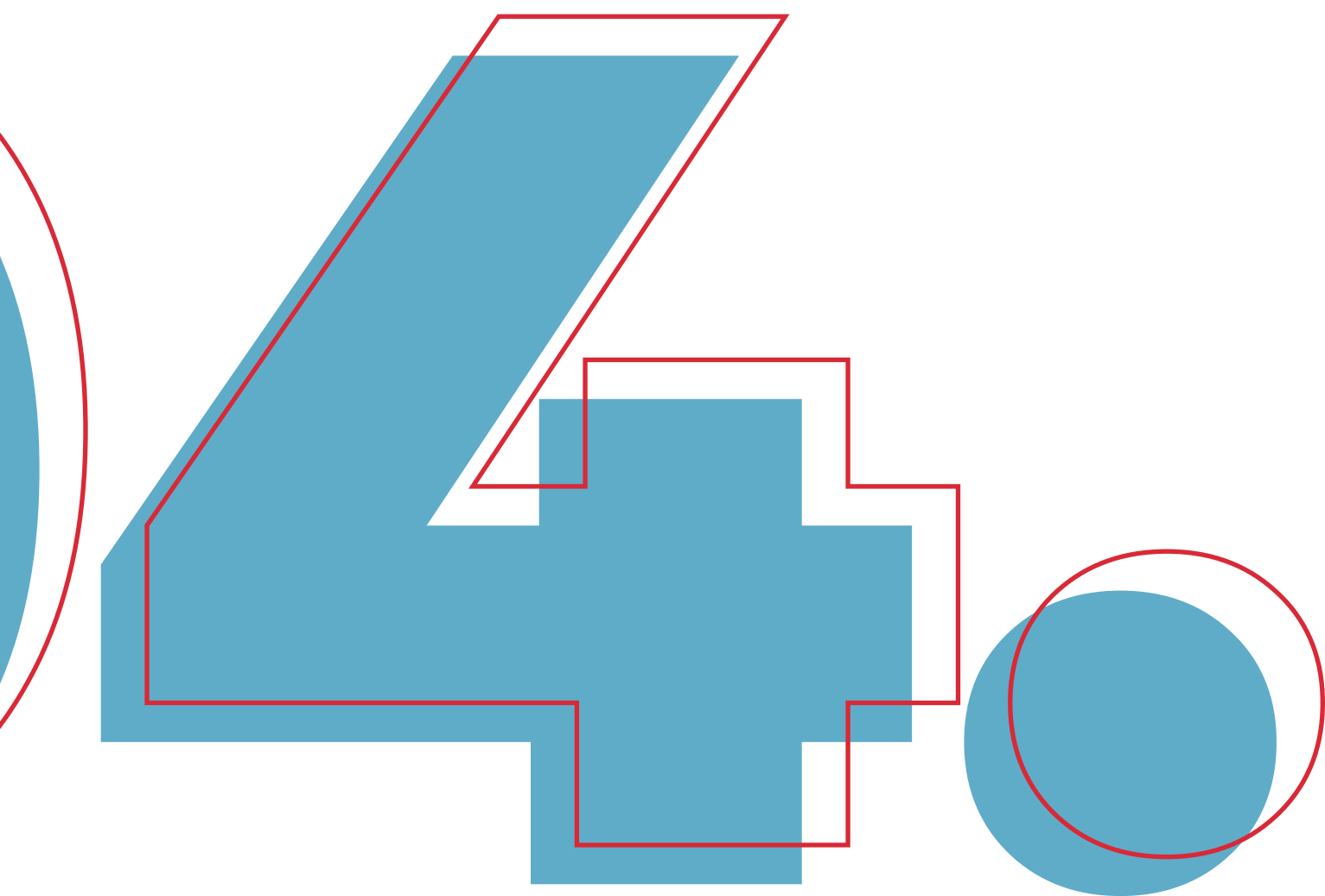
Per alcuni di questi indicatori il criterio è la progressione temporale (miglioramento dei risultati rispetto agli anni precedenti), per altri indicatori la valutazione si esprime in base alla capacità di raggiungere dei target rappresentati dal livello di soddisfazione/apprendimento/capacità acquisiti dai beneficiari o dai clienti.

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.



Valutazione di impatto anno 2022



Premessa

Nel presente paragrafo riporteremo i **risultati del processo di valutazione sviluppato** seguendo l'approccio e il metodo sopra presentato. L'anno scorso il lavoro di rilevazione rivolto ai beneficiari delle nostre attività è stato sviluppato tramite due metodi: la **somministrazione di un questionario** rivolto a imprese e imprenditori e la realizzazione di un focus group con i principali committenti pubblici e privati che hanno finanziato alcune delle nostre attività di incubazione e accelerazione.

Quest'anno, la seconda modalità di confronto e rilevazione rivolta ai committenti non sarà sviluppata in quanto la maggior parte dei programmi di incubazione sviluppati nel 2022 sono in continuità con l'anno precedente e, di conseguenza, anche i soggetti che avrebbero preso parte alla rilevazione sarebbero coincisi con un conseguente rischio di ottenere feedback del tutto simili e/o di non riuscire nell'ingaggio dei soggetti stessi. Per quanto riguarda l'unico percorso di accelerazione erogato per il quale un confronto con il committente sarebbe potuto essere di valore, la fase di sviluppo del programma, le dinamiche di dialogo con l'ente finanziatore e le tempistiche di produzione della relazione non hanno permesso di procedere con la rilevazione.

Per la relazione del 2023, anno in cui saranno in esecuzione due programmi di accelerazione finanziati dallo stesso committente, prevediamo di organizzare un'intervista qualitativa con i referenti dell'ente.

Come consuetudine, per ogni programma di incubazione/accelerazione erogato, a chiusura del percorso, somministriamo questionari ad hoc 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**. 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.

Inoltre 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.

Per l'analisi effettuata tramite somministrazione di questionario alle startup accompagnate nel 2022 presenteremo inizialmente una overview rispetto al campione rilevato in termini di numerosità, target e tipologia per restituire ad un livello più qualitativo i principali elementi d'interesse e le criticità emergenti dalle risposte ottenute.

Il questionario non ha subito modifiche rispetto a quello dell'anno precedente, se non nella sezione relativa all'anagrafica aggiornata in funzione dei nuovi programmi di accelerazione e incubazione, ciò ci ha permesso di effettuare una valutazione comparativa maggiormente puntuale.

La rilevazione: gli strumenti e il perimetro dell'analisi

Come già indicato sopra, ai nostri beneficiari diretti (imprenditori e startup) abbiamo somministrato un questionario, che ha permesso di avere riscontro in merito alle diverse dimensioni di outcome presenti nella teoria del cambiamento, raggiungendo un pool relativamente ampio di rispondenti.

Il questionario è stato inviato quest'anno a **numero di più ristretto di soggetti rispetto all'anno scorso** ottenendo tuttavia un **tasso di risposta più elevato** come si dettaglierà in seguito. Inoltre, sottolineiamo come si è resa necessaria una **scematura dei soggetti** in fase di invio a causa in primis dell'esistenza di **3 programmi in incubazione pluriennali** ai cui partecipanti non si è ritenuto opportuno somministrare nuovamente il questionario avendolo già fatto l'anno scorso.

Quindi, il **numero complessivo di programmi di incubazione e accelerazione oggetto dell'analisi** è stato quest'anno **inferiore** rispetto all'anno precedente con **un programma di accelerazione e 2 nuovi programmi di incubazione** di cui uno ha avuto avvio nel 2022 e l'altro è stato sviluppato nell'arco dell'anno.

Si riportano quindi di seguito gli elementi principali dell'analisi.

QUESTIONARIO PER I BENEFICIARI DIRETTI

Obiettivi dell'analisi

Il questionario è stato ideato per analizzare i seguenti aspetti:

COMPRENDERE

i punti di forza che rendono i percorsi di azione 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.

Struttura del questionario

Il questionario risulta tripartito 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



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, con una **scala di gradimento a 4 punti** (da “per niente” a “molto”), onde evitare un numero troppo elevato di risposte medie, non foriere di informazione.

Abbiamo mantenuto la **differenziazione tra i percorsi di incubazione ed accelerazione** avendo individuato una differenza tra i cambiamenti generati negli imprenditori di startup/impresе consolidate rispetto ai gruppi informali e/o alle imprese neo costituite.

Le domande di validazione dei singoli outcome sono precedute da una **domanda generica** volta a indagare, senza esercitare influenza preventiva, quali siano i principali 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 nella precedente relazione ed essenziale per raccogliere:

- suggerimenti generali di miglioramento
- net promoter score

ANAGRAFICA / CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

La tabella di seguito riporta il dettaglio degli invii e il **tasso di risposta decisamente significativo** e più alto del 17% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, sottolineiamo che per le ragioni individuate in premessa al presente paragrafo il numero di invii è decisamente inferiore a quello della relazione 2021.



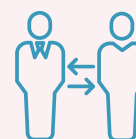
PROGRAMMI DI INCUBAZIONE

5 su 3 sono pluriennali per i quali, per le ragioni già enunciate, non è stato somministrato il questionario. I 2 restanti sono La Scuola dei Quartieri - REACT e E-MERG



PROGRAMMI DI ACCELERAZIONE

1 (FAROS)

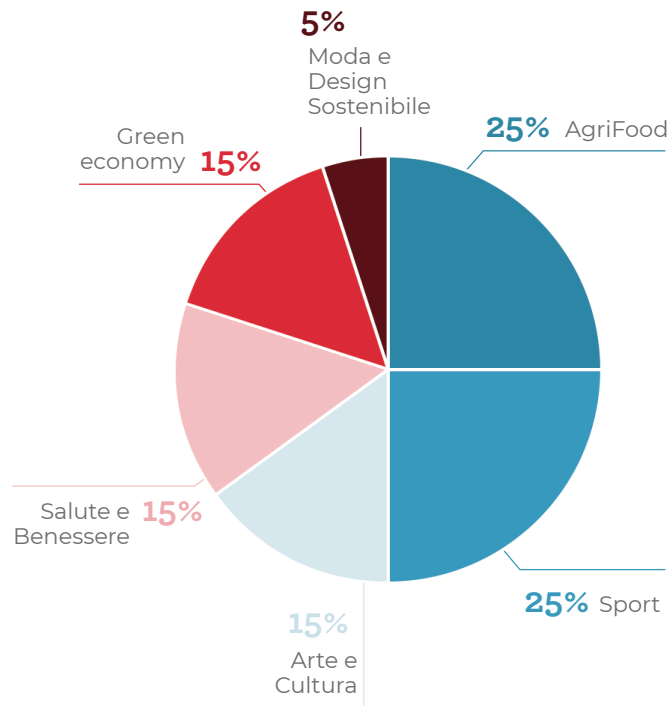


AFFIANCAMENTO 1 TO 1

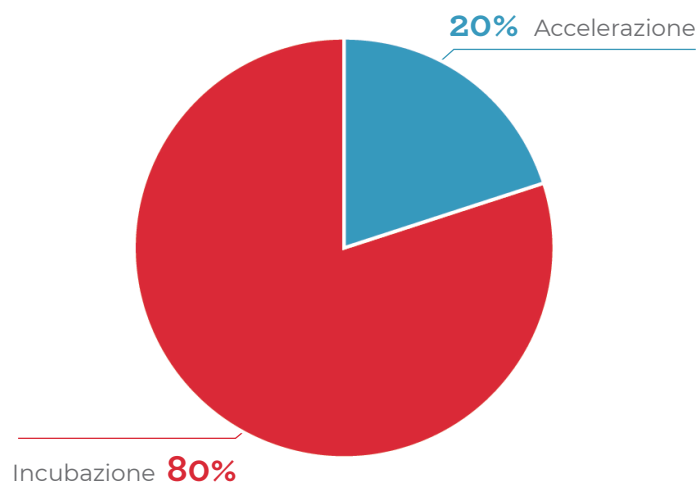
sviluppato a valere su programmi (Get-it, BioFactory, Welfare che impresa), bandi (Smart Money) e un'altra Ito1.

	Invii	Risposte	Tasso di risposta
Programmi di incubazione sviluppati	20	20	50%
Programmi di accelerazione	7	4	57%
Affiancamento 1 to 1	8	6	75%
TOTALE	35	20	57%

Si riporta un grafico rappresentativo dei settori di riferimento primari dei rispondenti al questionario. Come si evince vi è una forte maggioranza dei settori **Sport** (25%) e **AgriFood** (25%), Quest'anno si fa notare l'assenza del settore Education, rilevante negli ultimi due con percentuali superiori al 15%, una riduzione del settore Arte e Cultura che l'anno scorso toccava quasi il 30% e un **aumento** del settore **Green Economy**. L'alta percentuale del settore sport è riconducibile al buon numero di rispondenti, enti non profit, partecipanti al programma di incubazione territoriale La Scuola dei Quartieri. Sottolineiamo, inoltre, come l'**Agrifood**, settore per noi strategico, rimanga **costantemente** su **valori alti**.

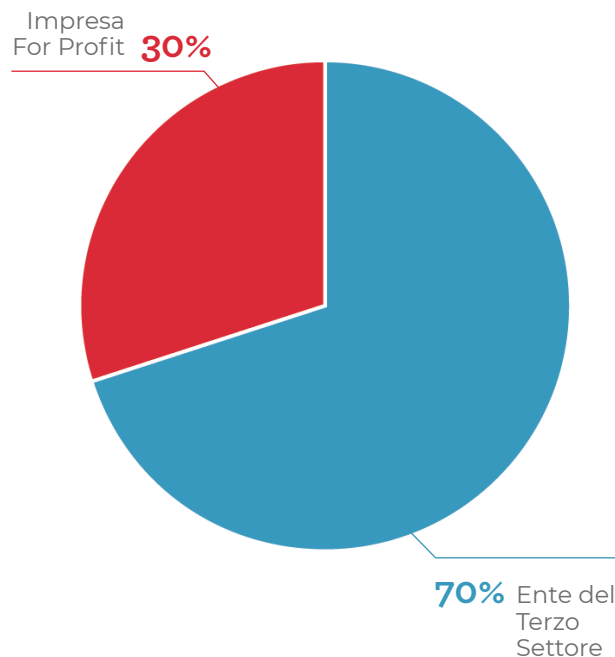


Si conferma anche quest'anno una netta predominanza di rispondenti che hanno partecipato a programmi di incubazione rispetto a quanti hanno partecipato a percorsi di **accelerazione**, quest'ultima è di fatto rappresentata da **un solo programma (FAROS)**.



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 2021.

Sottolineiamo tuttavia quest'anno la totale assenza della categoria **Gruppi informali** in quanto l'unico programma di incubazione che prevedeva l'accesso a gruppi informali, La Scuola dei Quartieri, imponeva ai progetti finanziati di costituirsi in ETS..



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.

Sintesi valutativa

QUESTIONARIO PER I BENEFICIARI DIRETTI

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

DOMANDA 5

validare la sfera di impatto sulle persone con una declinazione maggiormente rivolta ai promotori dei neo-progetti imprenditoriali in incubazione.

DOMANDA 6

analizzare la sfera di impatto sugli imprenditori con opzione di risposta maggiormente orientate a chi ha preso parte a programmi di accelerazione.

DOMANDA 8

esplorare come i percorsi di accompagnamento siano in grado di supportare lo sviluppo del progetto imprenditoriale.

DOMANDA 10, 12

hanno permesso di **investigare** la capacità dell'incubatore di rafforzare la **visione d'impatto** dei progetti incubati, ma soprattutto di analizzare le ricadute 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.

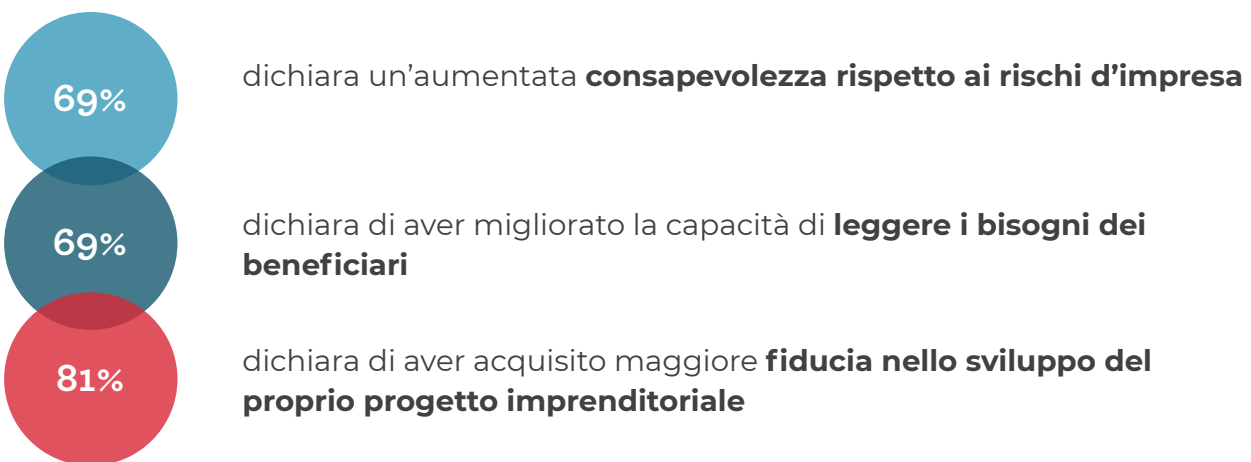
OUTCOMES

Outcomes sugli Imprenditori - Incubazione

Lato incubazione, dai risultati della survey relativamente alla domanda aperta, si conferma la nostra capacità di agire in termini di **capacitazione e sviluppo di nuove competenze** per lo **sviluppo imprenditoriale** e la **progettazione**.

Inoltre, emerge il valore che i percorsi son in grado di generare in termini di aumento della consapevolezza rispetto alle potenzialità del progetto, delle criticità e della definizione dell'impatto generato e generabile.

Per quanto concerne la lettura delle domande a risposta multipla si sottolinea che:



Rispetto all'anno scorso si conferma elevata la percentuale rispetto al terzo punto ma emerge una riduzione rispetto ai primi due.

L'unico elemento di **criticità** è invece legato all'apporto fornito dai percorsi rispetto al rafforzamento della **capacità di lavoro e gestione del team**.

Outcomes sugli Imprenditori - Accelerazione

Seppur poco significativo in termini assoluti dato il numero limitato di rispondenti, due elementi su tutti emergono da una lettura delle risposte aperte: una migliorata **consapevolezza del proprio progetto** e uno **sviluppo delle capacità di analisi**.

Tali elementi son confermati dalle risposte alle domande chiuse, infatti:

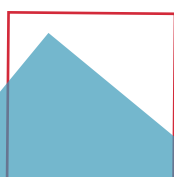
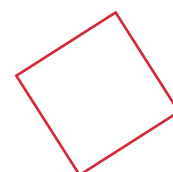
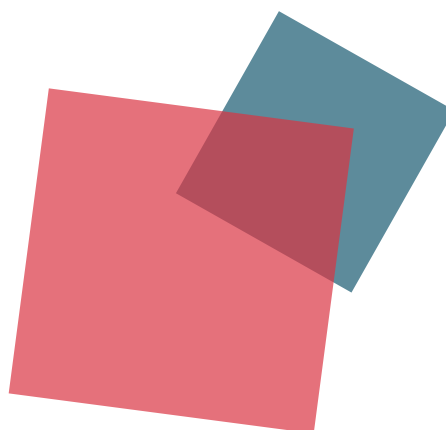
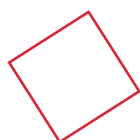


75%

delle startup accelerate dichiara di aver di **molto** (punteggio massimo) **Aumentato la fiducia nella capacità di gestire il processo di crescita dell'impresa**

Si sottolinea come **non vi sia stato alcun rispondente che abbia sollevato elementi di criticità** sugli altri aspetti indagati legati alla capacità di lavorare in team, alla consapevolezza dei rischi d'impresa e alla capacità di leggere i bisogni dei clienti/beneficiari.

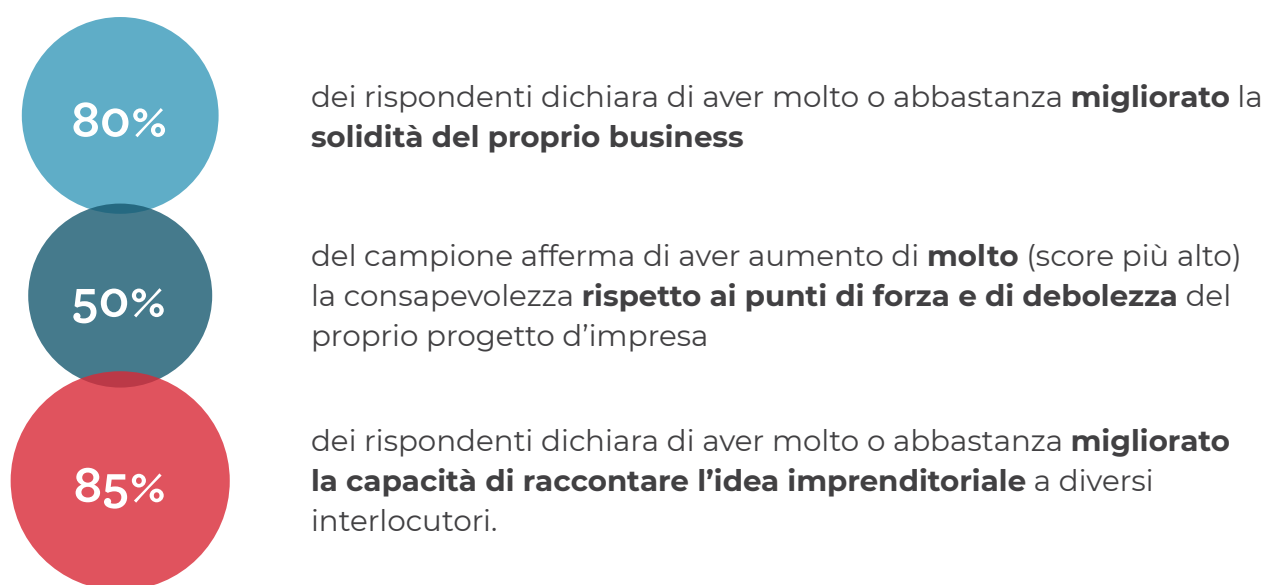
Su entrambi i fronti, incubazione e accelerazione, quest'anno si conferma l'apporto significativo che i programmi hanno fornito in termini di aumentata capacità e consapevolezza sullo sviluppo del progetto d'impresa.



Outcomes sui Progetti Imprenditoriali / Imprese

La rilevazione rispetto all'outcome sui progetti imprenditoriali è stata gestita con un'uguale domanda fronte incubazione che accelerazione. I risultati dell'analisi delle risposte alla domanda aperta fanno emergere come il supporto ricevuto dalle startup tramite i programmi abbia avuto un'influenza importante sulla parte di gestione economica dei progetti d'impresa e quindi sulla sostenibilità e la gestione degli equilibri finanziari. Ulteriori commenti positivi sono stati indirizzati al cambiamento generato sul progetto d'impresa in termini di capacità di concretizzazione ed evoluzione.

La rilevazione delle domande aperte sopra riportata trova parziale conferma nelle risposte alla domanda a risposta multipla correlata ma offre ulteriori spunti, infatti:



Tra le principali aree di **criticità**, confermando quanto emerso già nella precedente analisi, si rileva la scarsa utilità dei programmi nel supportare il rafforzamento delle **capacità di lavorare in team** e nel favorire il miglioramento del **posizionamento di mercato** delle imprese.

Da un'analisi più di dettaglio svolta per far emergere elementi di discordanza tra le risposte ottenute dai partecipanti ai percorsi di incubazione e quelli che hanno preso parte a programmi di accelerazione si denota solo un maggiore apprezzamento da parte dei secondi rispetto al **miglioramento della rete di partner**.

Outcomes a livello di Visione e strategia d'impatto

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



degli intervistati dichiara che il percorso svolto ha avuto un **ruolo fondamentale nella ridefinizione della visione d'impatto**.

Malgrado quest'ultimo dato sia leggermente inferiore rispetto allo scorso anno, il questionario conferma quanto il lavoro sull'impatto sia di fondamentale importanza nei nostri programmi di accompagnamento d'impresa. Andando ad approfondire quanto il lavoro svolto sulla visione d'impatto abbia influito sulla **(ri)definizione della strategia d'impresa** emerge che la maggior parte dei rispondenti dichiara di aver acquisito una **maggiore consapevolezza rispetto alle decisioni da prendere** e di essere stato **influenzato positivamente** nella capacità di **sviluppare nuovi prodotti/ servizi maggiormente rispondenti alle esigenze di mercato**.

Analizzando le differenze tra le risposte delle startup incubate e quelle accelerate si evince una sola differenza rispetto all'apprezzamento, lato incubazione, del lavoro fatto sulla visione in termini di miglioramento della capacità di **comunicare all'esterno gli elementi d'impatto** e di miglioramento anche nella **comunicazione verso l'interno** cioè di maggiore allineamento nell'organizzazione rispetto ai principi guida.

GRADIMENTO

La parte conclusiva del questionario è orientata a indagare generica il livello di percezione di apprezzamento dei servizi offerti e delle attività svolte nell'ambito dei programmi di incubazione e accelerazione.

Alla domanda:

“Consigliaresti ad altri con progetti simili di avvalersi dei servizi di accompagnamento allo sviluppo d'impresa di a|cube?”

95%

dei rispondenti ha risposto positivamente.

Dalle risposte alla successiva domanda (Perchè?) si evince un apprezzamento rispetto alla **qualità, competenza e professionalità** del supporto e per l'**attenzione dimostrata nell'accompagnamento** e nella comprensione dei **bisogni**. Altro elemento definito di valore è stato il **mix di formazione, supporto ed accesso a fondi** per l'avvio dell'impresa.

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

Dall'analisi riportata sopra, anche quest'anno si confermano alcuni degli elementi che caratterizzano il modello di incubazione e accelerazione che adottiamo e che sono già stati rilevati come elementi distintivi e apprezzati negli anni passati.

Da un punto di vista dell'impatto generato sui progetti d'impresa, la capacità del team interno di lavorare in ottica di **analisi critica**, la **professionalità** ed **esperienza** e l'**eterogeneità dei temi di formazione e accompagnamento** sono elementi fondamentali che permettono di effettuare un importante lavoro di emersione dei punti di forza e debolezza dei progetti d'impresa. Una migliore lettura di questi elementi da parte dei team combinata al lavoro sul modello di business e su aspetti strategici quali ad esempio la pianificazione economica finanziaria hanno ripercussioni sulla percezione di **solidità del business** stesso e al contempo sulla **capacità di raccontare** in maniera efficace e consapevole il progetto d'impresa facendone emergere elementi di unicità soprattutto in termini d'impatto.

Rispetto ai cambiamenti che i nostri programmi son in grado di generare sulle persone, come imprenditori, si sottolinea l'importante peso, quest'anno rilevante sia lato incubazione che accelerazione, nella **generazione di fiducia** rispetto alle capacità di gestire il complesso processo di sviluppo dell'impresa.

Tra i punti di forza, anche quest'anno, si rileva il valore generato dai programmi rispetto alla definizione della **visione e della strategia d'impatto**. Tale riscontro sottolinea quanto l'impegno e il tempo dedicato in termini di formazione e accompagnamento, nonché i metodi utilizzati frutto di anni di esperienza e di calibrazione, siano apprezzati dai beneficiari e abbiano un concreto impatto anche sulla (ri)definizione della strategia d'impresa. Tra gli elementi maggiormente rilevanti in tal senso si conferma la capacità di favorire un **processo decisionale maggiormente consapevole** e orientato alla generazione d'impatto.

ESTRATTI DAI QUESTIONARI

Da programmi di incubazione

“Il nostro progetto è iniziato con il percorso di a/cube e ad oggi siamo super soddisfatte delle ripercussioni che a livello territoriale e non sta apportando”

“Abbiamo avuto una formazione su tutti gli aspetti importanti della gestione di un progetto imprenditoriale e abbiamo creato relazioni che hanno aperto altre porte migliorando molto le aspettative di sviluppo”

Da programmi di accelerazione

“Onestamente non credevo fosse un programma così ben strutturato e professionale”

“Il percorso svolto si è rilevato superiore alle aspettative iniziali”

“Ad oggi il miglior acceleratore a cui la nostra impresa abbia partecipato”



Criticità ed elementi d'attenzione

In termini di commenti generici ricevuti nelle risposte aperte, soprattutto per i programmi di incubazione, si sottolinea l'emersione della necessità di un **supporto maggiormente personalizzato** e la volontà di poter ascoltare più **testimonianze** dirette di **“casi di successo”**. Si rileva, infatti, come nell'ambito di uno dei programmi di incubazione svolto con un numero limitato di enti partecipanti, sia stato apprezzato proprio l'aspetto di aver potuto incontrare altri imprenditori con cui confrontarsi e ascoltare la loro esperienza.

Tra gli elementi da attenzionare rispetto alla rilevazione dell'impatto sugli imprenditori va sottolineata una importante differenza rispetto all'anno scorso relativa alla capacitazione dei percorsi di accelerazione/incubazione in termini di **lettura dei bisogni dei beneficiari**. Tale elemento non risulta infatti rilevante come l'anno precedente.

Altro elemento di criticità, che va in continuità rispetto agli anni passati, è uno scarso apporto dei programmi di incubazione rispetto al miglioramento delle **capacità degli aspiranti imprenditori di lavorare in team**.



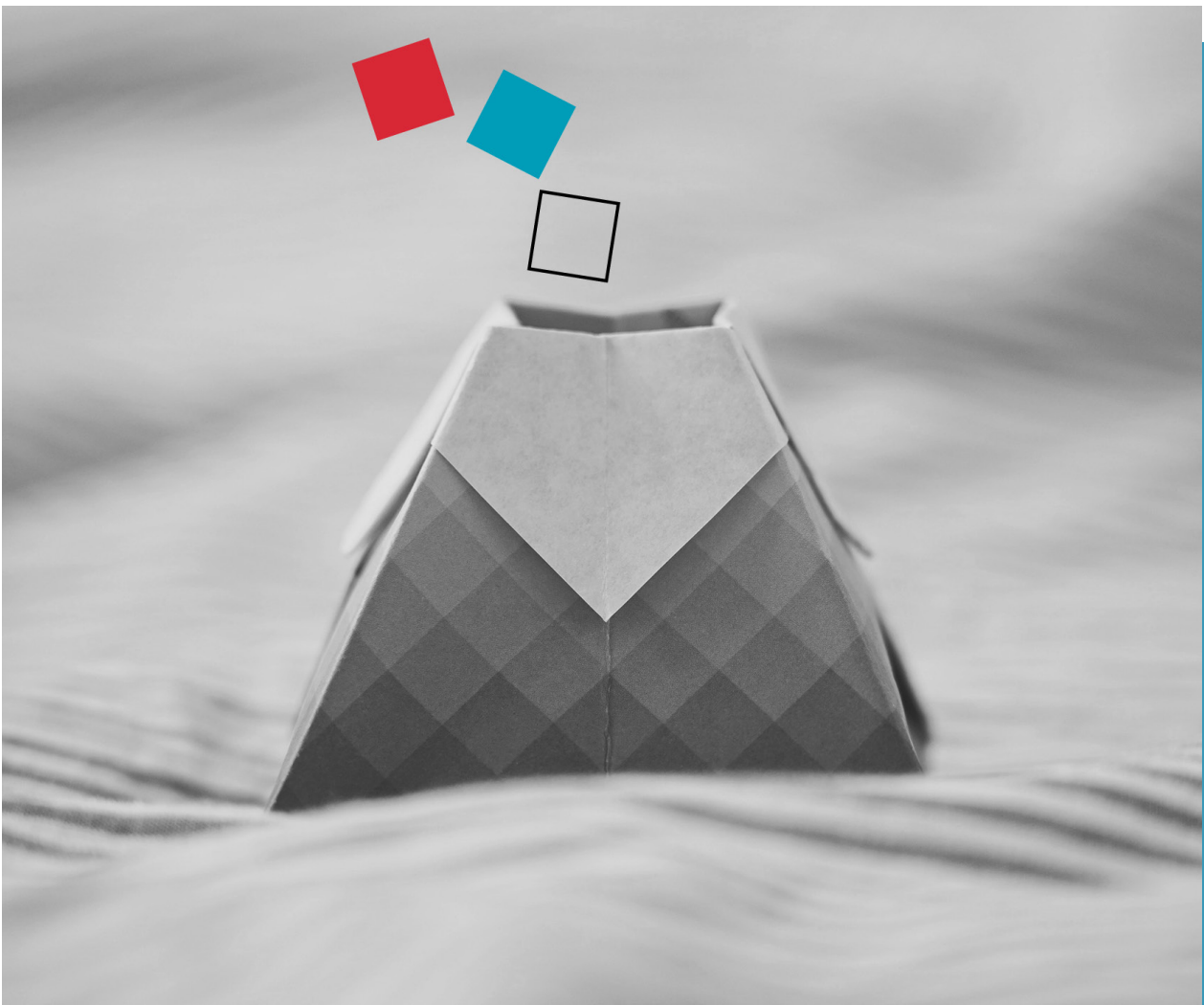
Azioni di miglioramento adottate e in fase di attuazione

Alcune delle azioni di miglioramento avviate già l'anno scorso hanno avuto un primo impatto nella rilevazione di quest'anno, altre invece sono state solo parzialmente avviate ma necessitano un ulteriore effort per un'effettiva implementazione, nel dettaglio:

- si rileva come quest'anno **non sia emerso come elemento di criticità** il miglioramento delle capacità di accedere a nuove fonti di finanziamento. Tale risultato va ricondotto a un maggiore impegno profuso proprio su questo tema in termini di formazione e accompagnamento grazie a un **rafforzamento dell'organico** con competenze verticali sul **fundraising e sul crowdfunding**;
- è stato attuato un importante lavoro di **affinamento della metodologia di accelerazione** frutto dell'esperienza dei primi programmi sviluppati per cicli nei due anni precedenti che ha portato ad aumentare il ricorso a **professionalità esterne** in grado di garantire un livello di competenze maggiormente elevato su alcune tematiche;
- sono state affinate **competenze strategiche** legate al mondo dell'**impact investing** grazie anche ad alcune delle professionalità messe a disposizione da parte del fondo al**impact** di cui il nostro incubatore è advisor. Ciò ha permesso di elevare il livello di qualità delle attività di accompagnamento nonché la personalizzazione;
- sempre per quanto riguarda l'accelerazione, la **verticalità dell'unico programma tematico** sviluppato quest'anno ha permesso, come ipotizzato l'anno scorso, la creazione di contenuti formativi e lo svolgimento di attività di accompagnamento maggiormente calate sulle esigenze di sviluppo dei team;
- un passo in avanti, seppur limitato solo ad alcuni programmi di incubazione, è stato fatto, come sopra accennato, nella direzione di favorire **occasioni di confronto** tra i beneficiari e imprenditori appartenenti alla nostra rete operanti in settori d'interesse;
- la costruzione di una **rete di fornitori** avviata già l'anno scorso è stata solo in piccolissima parte sfruttata nel corso del 2022 con l'attivazione di alcune consulenze mirate soprattutto legate al tema della comunicazione e del marketing;

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.

Sono state avviate nel corso dell'anno alcune attività di ricerca e approfondimento orientate a definire **modalità nuove di creazione e coinvolgimento della community** che negli anni ha ruotato attorno all'incubatore con l'obiettivo di favorire quel processo di scambio e **contaminazione peer 2 peer** auspicato dalle stesse startup. Tale processo necessita tuttavia di un ulteriore approfondimento e di una fase di sperimentazione al fine di costruire un modello efficace il cui valore possa essere realmente percepito dai beneficiari.



Conclusioni



Metodologia e strategia: impegni per il futuro⁷

La valutazione d'impatto di quest'anno è stata sviluppata mantenendo una struttura del tutto simile a quell'anno precedente, sviluppando al contempo spunti emersi soprattutto per la prima parte (del Chi siamo) e modificando alcuni elementi nella parte di valutazione quali- quantitativa diretta verso i beneficiari. In quest'ultima, come già sottolineato, è stato limitato il numero di rilevazioni ai soli beneficiari startup ma si prevede, come verrà specificato in seguito, di riprendere a partire dalla prossima relazione l'analisi anche sugli stakeholder con metodi maggiormente rispondenti alle esigenze di rilevazione di ciascun soggetto.

Di seguito si riporta quindi un riepilogo dei principali impegni che ci assumiamo per continuare a migliorare e rendere più efficace la rilevazione e la presentazione del nostro impatto generato sia in termini di metodologia che di strategia di incubazione e accelerazione.

RAFFORZAMENTO METODOLOGIA

Gli elementi della nostra metodologia di analisi potranno essere affinati in futuro sotto diversi aspetti alla luce di quanto emerso nella presente e nelle precedenti relazioni, in particolare l'impegno e le attività potranno essere indirizzate a:

- puntare a definire un metodo di **rilevazione delle attività di incubazione e accelerazione pluriennali**, che si svolgono almeno su due anni, con l'ipotesi di costruire un questionario ad hoc per questo tipo di beneficiari
- riprendere e sviluppare ulteriormente la **rilevazione** non solo sulle startup/ imprenditori ma anche su altri **stakeholder** a partire dai nostri **committenti** e ove possibile anche su eventuali **partner** di progetto
- esplicitare in maniera più efficace e chiara i **nessi tra outcome, indicatori e modalità di rilevazione adottata** utilizzando una forma schematica o tabellare sia per le diverse tipologie di target e relativi impatti definiti nella TOC
- riprendere e perfezionare la rilevazione degli outcome sui nostri lavoratori basata non solo su dati oggettivi ma su input ricevuti tramite **questionari** diretti e nel caso di cambiamenti all'interno dell'organico adottare una metodologia ibrida in grado di andare ad analizzare l'impatto su eventuali dipendenti dimissionari e neo-assunti;
- approfondire ulteriormente l'aspetto dell'**impatto ambientale** andando a approfondire con un calcolo più puntuale l'impronta carbonica del nostro incubatore e rilevare dati maggiormente puntuali delle startup incubate e accelerate che hanno un focus specifico sul tema ambientale.

⁷ 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."

STRATEGIA D'IMPATTO

Alla luce di quanto emerso dal lavoro di analisi sopra elaborato e in funzione delle prospettive di crescita definite nel piano strategico di sviluppo pluriennale si riportano di seguito le principali azioni che ci impegniamo a mettere in atto nei prossimi anni per migliorare la capacità interna di generare un cambiamento positivo nei confronti dei nostri diversi stakeholder, con particolare riferimento agli imprenditori e agli aspiranti imprenditori:



in termini di **rafforzamento delle attività formative e di accompagnamento** allo sviluppo d'impresa, l'impegno sarà di rafforzare i seguenti **ambiti** tematici rilevati come strategici ma la cui valutazione da parte dei beneficiari fa emergere ancora lacune e margini di miglioramento:

- la **gestione delle risorse umane** e il lavoro in team
- l'**analisi di mercato** e l'inquadramento del **contesto competitivo**
- **growth hacking** e data analysis per il marketing digitale



risulta necessario **rafforzare** e quindi consolidare la **community** di imprenditori che gravitano, o hanno gravitato in passato, attorno al nostro incubatore per favorire momenti di scambio e confronto nonché per la **creazione di sinergie e collaborazioni** anche in ottica di filiera e commerciale;



migliorare i percorsi di accompagnamento personalizzato sperimentando modalità e strumenti di consulenza maggiormente rispondenti ai bisogni dei beneficiari con approcci anche sperimentali di **advisory** legati al **fundraising**;



rafforzare e mettere a sistema una **rete di esperti e consulenti** in grado di offrire alle startup quelle competenze verticali a partire dagli aspetti più puramente legali e amministrativi per arrivare alla parte di sviluppo commerciale, di comunicazione e marketing operativo;



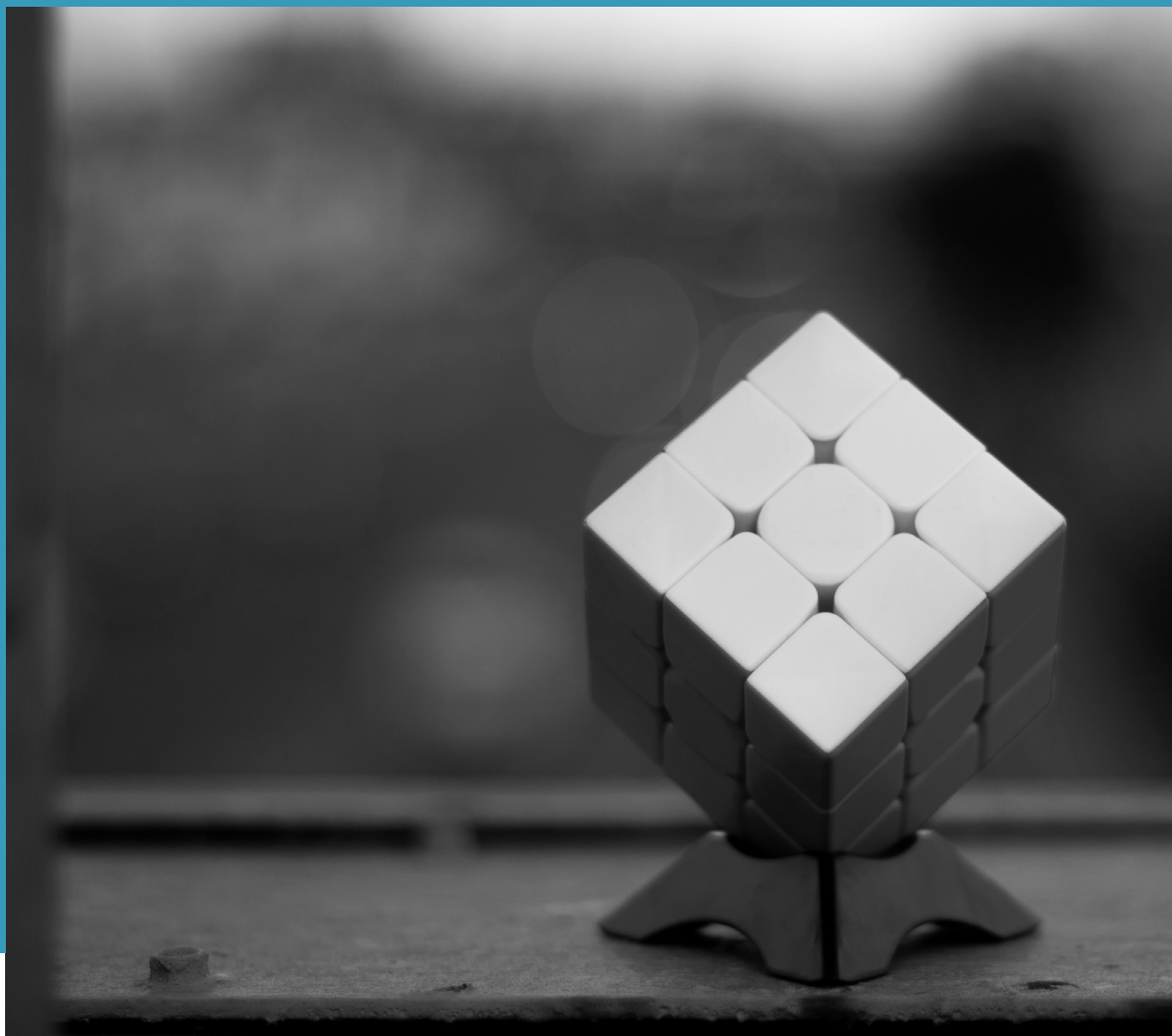
continuare a rafforzare il dialogo con il **mondo dell'impact investing** consolidando il ruolo di advisor e le conoscenze maturate nell'ambito al fine di garantire l'accesso a capitali sotto forma di equity e quasi-equity alle startup accompagnate in fase di accelerazione e supportarle nelle delicate fasi di confronto con gli investitori;



sviluppare una integrazione tra gli obiettivi definiti nel piano strategico pluriennale con un **piano programmatico** e maggiormente specifico degli **obiettivi di impatto** per migliorare la lettura e rilevazione progressiva degli stessi.

Un ambito particolarmente strategico, che richiede un importante presidio, è quello della **gestione delle nostre risorse umane** e della loro valorizzazione. Diverse azioni sono state messe in atto negli ultimi anni per favorire processi di crescita e retention mettendo opportunamente a sistema competenze e conoscenze dei dipendenti anche nel più ampio sistema di servizi e attività che fanno capo alla società madre Avanzi S.p.A. SB.

Abbiamo registrato tuttavia già nel 2022 e nei primi mesi del 2023 dimissioni che hanno influito sulla governance e nella gestione interna senza tuttavia andare a intaccare in maniera significativa la tenuta del team e la strategia medio-lungo termine. Prevediamo, quindi, di analizzare tale fenomeno con maggiore dettaglio e con il dovuto livello di approfondimento nella relazione dell'anno prossimo.



Modalità di verifica e aggiornamento del metodo



Il percorso di valutazione di impatto di alcube 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 terzo⁸, **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.

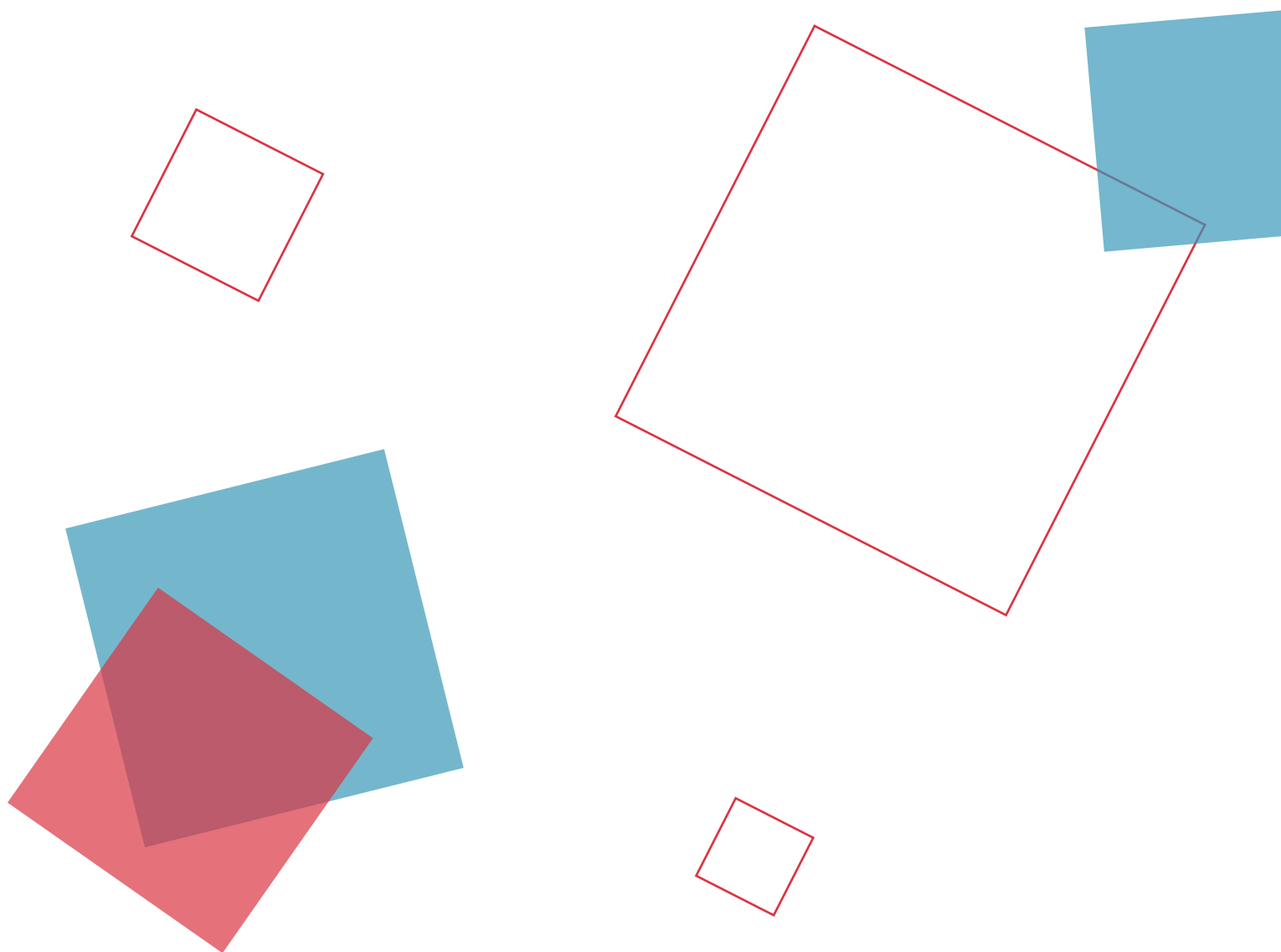
Human Foundation, così come richiesto dai punti a) e b) dell'Allegato 4 (Articolo 1, comma 378):

- 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.

⁸ Non controllato dalla Società Benefit e non collegato alla stessa non sussistono quindi condizioni di conflitti di interesse tra le parti.

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 fin dal primo report d'impatto relativo all'anno 2020. Il rinnovo del ruolo di Human Foundation in qualità di soggetto esterno a supervisione della metodologia di valutazione sviluppata intende concepire la relazione attivata come un percorso di crescita volto ad un costante e progressivo miglioramento della solidità dell'analisi effettuata⁹.

I principali ambiti di miglioramento individuati per il rafforzamento della metodologia nel breve-medio e nel lungo periodo sono stati anche quest'anno suggeriti all'interno delle raccomandazioni elaborate a conclusione del presente documento.



⁹ 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"

Raccomandazioni dal soggetto valutatore esterno

L'attività di supporto e collaborazione avviata nel corso dell'anno 2021 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 prendere visione dei dati raccolti e di confrontarli con le analisi effettuate negli anni precedenti, permette di valutare lo stato di avanzamento di a|cube nel percorso di sviluppo, crescita e massimizzazione dell'impatto della società. Per questa terza edizione del report d'impatto realizzato da a|cube sono stati elaborati gli ambiti specifici di miglioramento delle prassi interne nonché della metodologia di valutazione adottata alla luce degli avanzamenti registrati, 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 particolare 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:

si rinnova la raccomandazione di integrare l'analisi del modello di governance utilizzato all'interno dell'impresa al fine di valutare il grado di trasparenza e responsabilità della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune. Sarebbe infatti utile sviluppare **ulteriori dimensioni di misurazione relative ad indicatori** da inserire nei questionari da rivolgere nuovamente ai dipendenti (a titolo di esempio si citano la percezione effettiva del grado di partecipazione attiva e il 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:

si raccomanda la **somministrazione continuativa degli strumenti** volti alla misurazione del livello di soddisfazione dei dipendenti di a|cube e della loro percezione del benessere all'interno dell'ambiente di lavoro in cui sono inseriti. Considerato l'elevato turnover registrato nel corso dell'anno 2022 e all'inizio del 2023 si consiglia la predisposizione e successiva somministrazione di adeguati strumenti finalizzati alla raccolta di feedback da parte dei soggetti che hanno concluso la collaborazione con la società. Questa azione può contribuire alla raccolta di elementi utili alla fidelizzazione dei dipendenti e al miglioramento della percezione del livello di benessere da parte degli stessi.

Per quanto riguarda l'approfondimento dei dati raccolti per alimentare gli indicatori della tabella riportata all'interno del capitolo dedicato ai "Lavoratori", si

prende atto dell'inserimento di nuove dimensioni di valutazione. Tuttavia, si rinnova l'invito all'**integrazione degli indicatori di output**, quali il "N. di dipendenti la cui retribuzione è in linea con la media nazionale per il settore" riferito alla dimensione delle retribuzioni e benefit¹⁰ (già segnalato nel precedente report a titolo di esempio).

Infine, per approfondire la dimensione relativa agli outcomes, ed in considerazione delle recenti evoluzioni all'interno dell'organico, si suggerisce nuovamente di realizzare un **approfondimento qualitativo** della percezione da parte dei dipendenti di a|cube della qualità e del 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.

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

Coinvolgimento degli stakeholders:

in considerazione della prospettiva integrazione di nuovi stakeholders all'interno dell'ecosistema di a|cube, data l'operazione di mappatura dei **network internazionali** a cui poter aderire, risulta ulteriormente strategico effettuare un'analisi di materialità finalizzata ad individuare quali siano i soggetti che vivono cambiamenti maggiormente attribuibili alla relazione con a|cube e che quindi è opportuno includere all'interno dei processi di misurazione d'impatto.

In tal senso si suggerisce di **definire** per ciascuna categoria di stakeholders gli **obiettivi di coinvolgimento** ("Quale impatto a|cube è in grado di generare nei loro confronti?") e le modalità del coinvolgimento più adeguate ("Qual è lo strumento più efficace per raccogliere le informazioni rilevanti da questa categoria di stakeholders?"). Un esempio pratico da cui partire sono i Committenti, attualmente non coinvolti nelle attività di misurazione riportate all'interno del presente report.

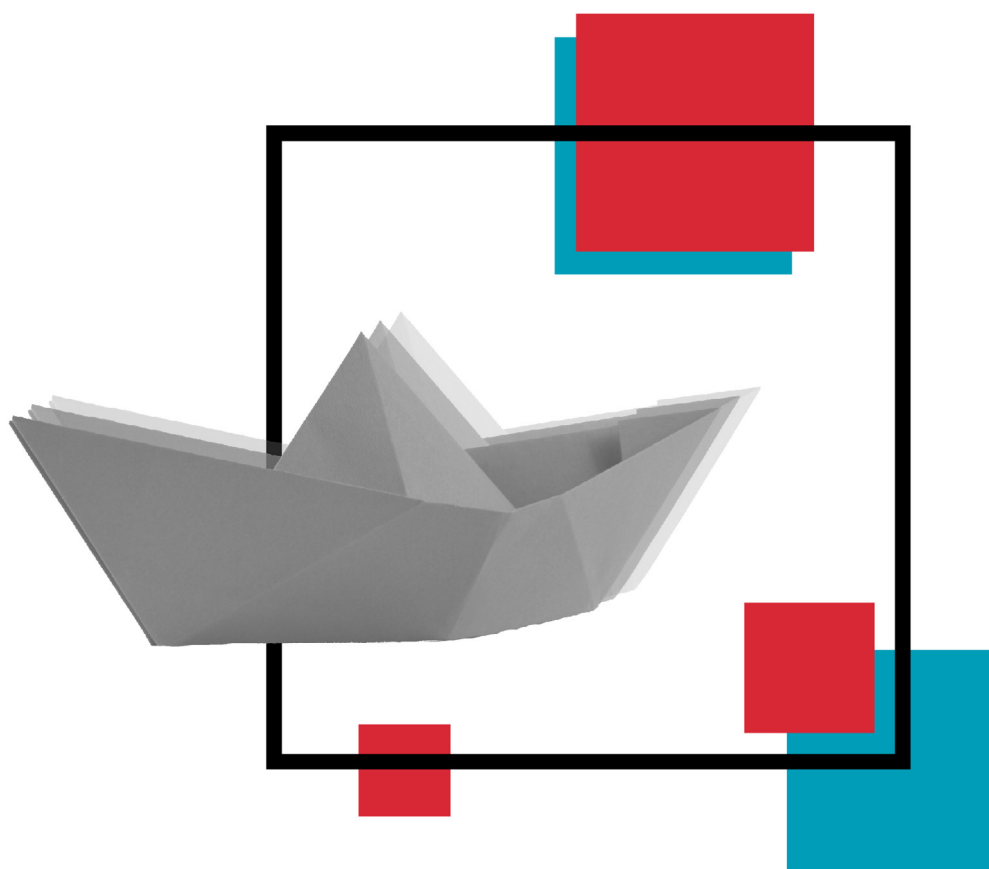
Si rinnova inoltre la possibilità di analizzare con maggior approfondimento il cambiamento generato sulle diverse dimensioni d'impatto segnalate dalla normativa e verso **diverse tipologie di soggetti portatori d'interesse**. Lo spunto è quindi di considerare l'intero ecosistema di attori coinvolti nello 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.

Valutazione sugli aspetti ambientali:

si ravvisa la necessità, da un lato, di **integrare in ogni report di valutazione il calcolo dell'impronta carbonica** di a|cube e, dall'altro, di affinare tale calcolo. Lo scorso anno, infatti, l'impronta carbonica ha ricompreso 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 sostenibilità¹¹ o applicare modelli di riduzione dei rifiuti prodotti nell'implementazione del modello di intervento).



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

Metodologia di misurazione:

in ottica di miglioramento della fruibilità dei contenuti del presente report e di pianificazione delle attività di misurazione si suggerisce di elaborare un **prospetto riassuntivo** in cui, per ogni stakeholders incluso nel campo di valutazione, siano indicati:



**INDICATORI DI
OUTPUT**



**INDICATORI DI
OUTCOME**



**STRUMENTO DI
RILEVAZIONE**



**FREQUENZA DI
RILEVAZIONE**

Tale prospetto, sebbene passibile di rimodulazioni dovute a cambiamenti significativi di contesto, potrà servire da base per un'applicazione costante, coerente e continuativa del metodo di misurazione identificato.

Nella medesima ottica potrebbe essere di interesse inserire in appendice alle prossime edizioni del report le **tracce degli strumenti qualitativi e quantitativi elaborati**. Questo consentirebbe inoltre 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 nuovamente 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 rimane inoltre 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 e/o accelerato o con i quali ha collaborato.

Per quanto riguarda quest'ultimo punto, all'interno del presente report sono stati inseriti i profili di due startup incubate da a|cube, andandone a presentare la mission e il modello di intervento. Proseguendo su questa attività di restituzione degli impatti indiretti sarebbe tuttavia opportuno prevedere la **somministrazione di domande specifiche all'interno dei questionari rivolti ai soggetti che a|cube SB srl ha incubato e/o accelerato**, in modo tale da misurare per ciascuno di questi il numero di beneficiari raggiunti, gli outcome più rilevanti prodotti e la percentuale di attribuzione di tali outcome ad a|cube.

Inoltre, essendo la dimensione economica rilevante all'interno del modello di gestione di una società e considerando le positive evoluzioni registrate nel corso del 2022 (notevole aumento del fatturato) 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 agli 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, a cui si aggiungono le ulteriori suggestioni (già riportate nei precedenti report) rispetto all'analisi del contesto di riferimento dei programmi offerti e all'elaborazione di un indice valutativo sintetico.

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.

Rimangono infine valide le indicazioni riportate nei due precedenti report relative all'**approccio e gestione del beneficio comune** (trasformazione degli obiettivi generali di impatto in obiettivi specifici annuali o pluriennali, anche in coerenza con il piano di sviluppo pluriennale di a|cube, e studio longitudinale sulle varie annualità) e alla **comprensione dei rischi** (risk analysis per identificare elementi che possono ostacolare la realizzazione degli impatti prefissati e parallela mappatura dei fattori abilitanti).

Conclusioni del soggetto valutatore

Con riferimento alle informazioni condivise, ai dati raccolti e al documento redatto si evince l'aderenza del lavoro svolto da a|cube 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

 acube.avanzi.org

