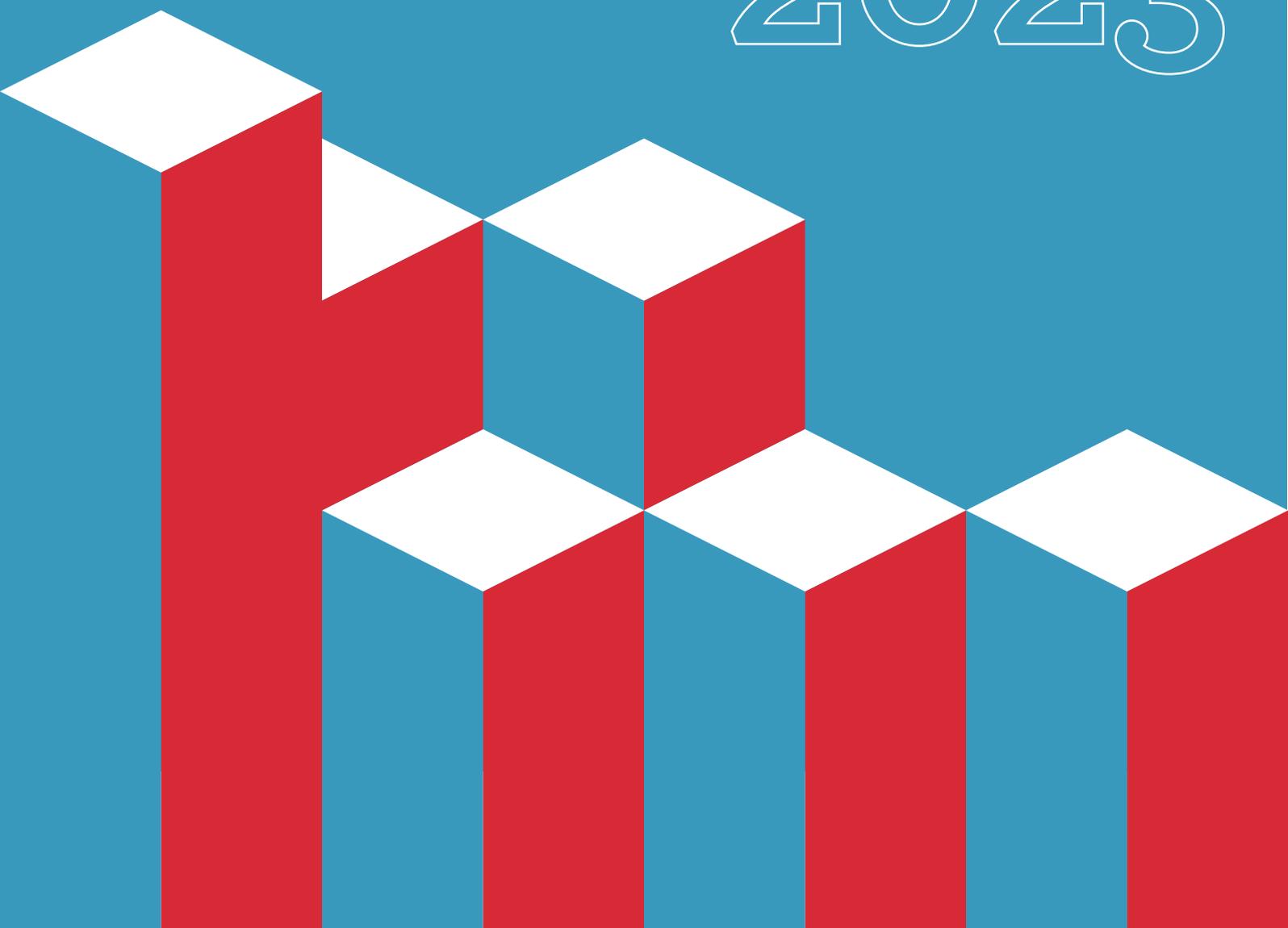


a|cube Società Benefit S.r.l.



Relazione di **Impatto** 2023



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	22
Entrate e fonti finanziarie	23
Attività e servizi forniti	26
Track record storico	28

03

Metodo e valutazione dell'impatto **30**

Costruzione del metodo	31
Definizione di impatto	33
Modalità di sviluppo e verifica del metodo	34
Modello di valutazione	35
Criteri di valutazione	35
Teoria del cambiamento	36

04

Valutazione di impatto anno 2023 **37**

Premessa	38
La rilevazione: gli strumenti e il perimetro dell'analisi	39
Sintesi valutativa	44

05

Conclusioni	52
Metodologia e impegni per il futuro	53

Premessa

01

Il 2023 di a|cube va letto adottando due punti di vista diversi. Il primo guarda ad a|cube in quanto organizzazione autonoma, con le proprie caratteristiche specifiche; il secondo la colloca nel quadro più ampio del “gruppo” Avanzi (tra virgolette perché tecnicamente non è tale).

Sotto il primo profilo, quello qui rendicontato è stato un anno di crescita significativa. Lo si vede dall'aumento del volume d'affari e dal dinamismo complessivo della società nel proprio mercato di riferimento: nuovi progetti, nuovi committenti, nuove sfide. L'attività di accelerazione, ormai consolidata, si affianca a quella di incubazione e, insieme, propongono un portafoglio di offerta originale nel nostro Paese. La gestione di due programmi della rete nazionale promossa da Cassa Depositi e Prestiti Venture Capital posiziona a|cube tra gli operatori più qualificati in Italia in questo campo. A differenza di altri, specializzati in alcuni settori o filiere, a|cube si distingue per la focalizzazione sui temi della sostenibilità e dell'innovazione sociale. La cifra identitaria di a|cube sta perciò nell'approccio che adotta nell'accompagnamento alle startup, che, oltre al “che cosa”, valorizza la dimensione del “come” e, soprattutto, del “perché” fare impresa. L'enfasi sul *purpose*, sulle esternalità positive e sull'impatto sociale intenzionalmente perseguito orienta e sostiene una visione dell'impresa come agente di trasformazione dell'economia e della società.

La seconda chiave di lettura è quella che guarda ad a|cube come uno degli strumenti che utilizza Avanzi per attuare la propria missione di supporto al cambiamento sociale. Questo significa valorizzare le competenze del team di a|cube non solo nel proprio mercato di riferimento, preso in senso stretto, ma di applicarle anche in progetti più articolati, che non hanno “solo” l'obiettivo di incubare o accelerare una o più startup, ma di promuovere l'imprenditorialità a fini sociali in tutti i contesti in cui ciò abbia senso. Per esempio, nei processi di innovazione delle grandi imprese, nei programmi di sviluppo di territori fragili, nel sostegno a gruppi sociali a rischio di esclusione. La strategia complessiva di Avanzi, infatti, va nella direzione di mescolare competenze, conoscenze, esperienze e attitudini diverse per affrontare e risolvere problemi ambientali e sociali complessi. Abbiamo imparato che le sfide dello sviluppo sostenibile non hanno soluzioni semplici; richiedono sempre approcci multidimensionali. Lo sforzo che stiamo facendo, in altre parole, è quello di passare da una somma di musicisti solisti ad un'orchestra: ciascuno sa suonare uno strumento, ma tutti insieme possiamo produrre un effetto molto più ricco.

Naturalmente, questo cambiamento pone nuove sfide, anche in termini di valutazione del nostro impatto. Da questo punto di vista, questa relazione si presenta come un esercizio di transizione, che ripropone lo stesso approccio metodologico dell'anno precedente, ma pone le basi per un'evoluzione i cui frutti saranno presto visibili.

Chi siamo

02

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 Srl** (80%) società fondata nel 1997 con la missione di promuovere l'innovazione per la sostenibilità nel mondo corporate e l'associazione no profit **Make a Change** (20%) movimento che si occupava della promozione e sviluppo del business sociale.

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

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

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

2014

MAKE A 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 DIVIENE
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

- MAKE A CUBE³ DIVENTA
AICUBE

- ACQUISISCE LA QUALIFICA
DI SOCIETÀ BENEFIT

- DIVENTA ADVISOR DEL
FONDO DI INVESTIMENTO
A|IMPACT - AVANZI ETICA
SICAF EUVECA S.P.A.

Nel **giugno del 2020** Make a 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.

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

AICUBE FESTEGGIA
10 ANNI DI ATTIVITÀ

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 d'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.

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 strategico, dimensionale e valoriale;

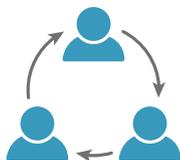
Diffondere

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

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

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

I valori che guidano il nostro lavoro e che determinano il nostro approccio distintivo 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.



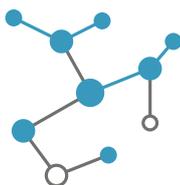
Cura

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



Inclusione

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



Connessione

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

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

Organizzazione, persone e ambiente

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

Governo d'impresa⁴

Così come previsto dall'art.80 della Legge che disciplina le Società Benefit alcune 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 management che punta alla valorizzazione dei giovani e alla crescita dei talenti**: vede il coordinamento dell'organizzazione da parte di **due risorse interne senior under 35** che fanno parte del Comitato di Gestione (CdG) di Avanzi che attua le strategie definite dal 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. La divisione su due figure manageriali del coordinamento è venuta meno nel 2023 a causa delle dimissioni volontarie di una delle due con conseguente ritorno a un modello di management incentrato su una sola figura, Head e Manager, al quale si affianca per la gestione operativa di Chief Operating Officer.

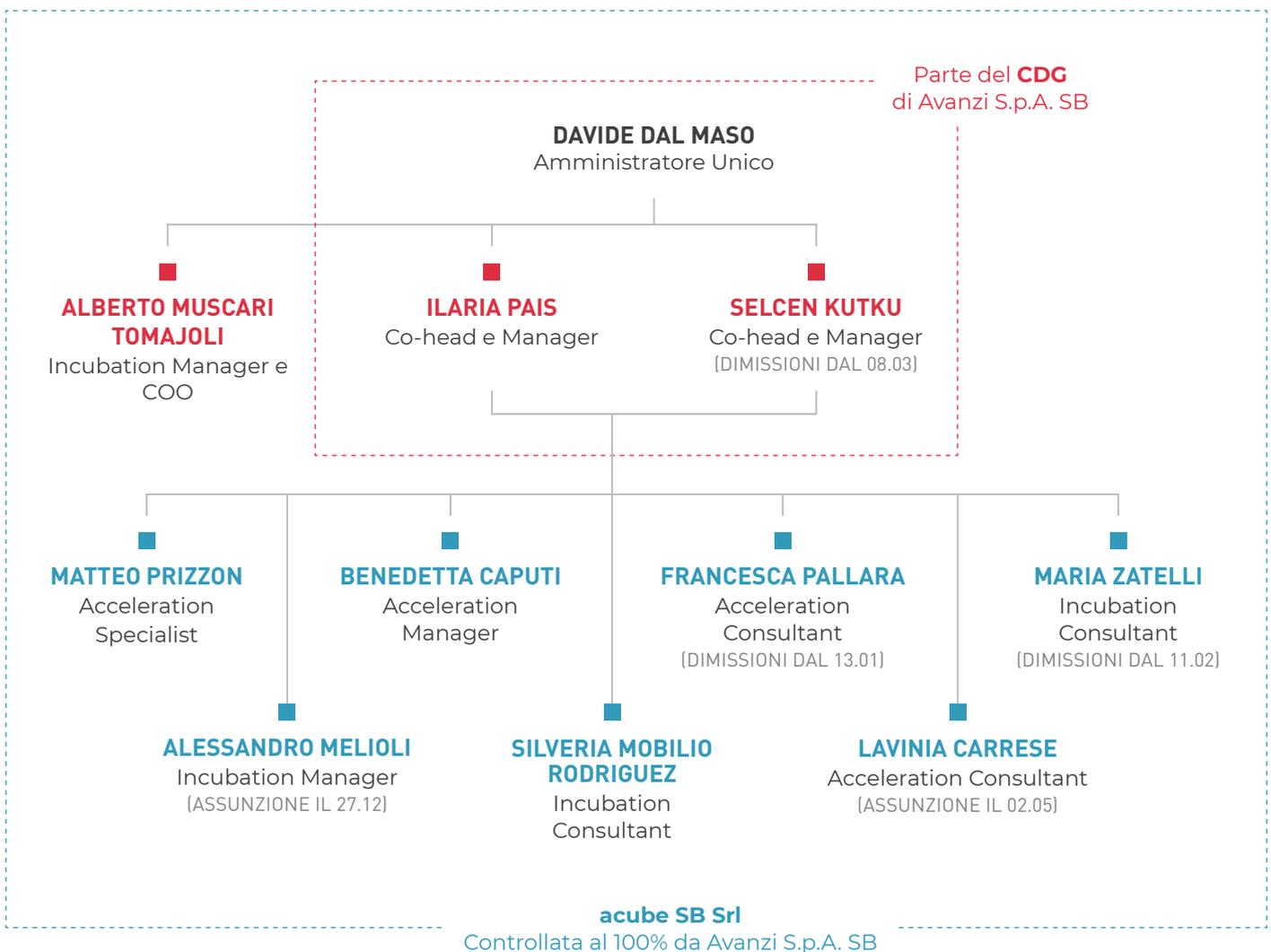
Per facilitare la condivisione e collaborazione tra i membri del team, utilizziamo come piattaforma informatica gestionale **Google Workspace** cercando di sfruttarne a pieno tutte le potenzialità e strumenti tra cui **gmail**, il **calendario condiviso** e tutte le altre risorse quali **Google Sites, 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 dell'impatto, in particolar modo a quanto previsto dall'Allegato 5 (articolo 1, comma 378).

Dal 2021 abbiamo adottato uno strumento digitale di time tracking (**Clockify**) che permette un'analisi di dettaglio tramite timesheet giornaliero delle ore lavorate su singole commesse, su attività di sviluppo (interne ed esterne) e su attività amministrative. Tale tracciamento consente quindi, periodicamente, di valutare la corretta allocazione delle risorse umane in termini di carichi di lavoro. L'integrazione di tale sistema di controllo con un sistema di pianificazione dell'effort, sviluppato tramite excel, garantisce un ulteriormente efficientamento nella gestione delle risorse interne.

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

Avanzi S.p.A. SB



Promotore e socio di maggioranza

Avanzi Etica Sicaf EuVECA

Advisor

Così come previsto dall'art. 380 della Legge sulle Società Benefit è stato identificato il **responsabile per la valutazione e misurazione dell'impatto** nella seguente figura:

Alberto Muscari Tomajoli - a|cube

Nel corso del 2023, la nostra società madre Avanzi ha posto le basi per una **revisione del modello di governance** (in fase di attuazione all'inizio del 2024 attraverso una modifica dello statuto) e per il lancio di nuove linee di attività. In questo contesto è stata inoltre pianificata l'operazione di **apertura della compagine azionaria** ad alcuni dipendenti, scelti per seniority e anzianità aziendale, realizzata attraverso un aumento di capitale riservato, e deliberato contestualmente al precedente, accompagnato da un piano di stock option. Due nostri dipendenti sono stati coinvolti e hanno aderito all'operazione sottoscrivendo l'aumento di capitale.



Lavoratori

Il nostro team, a fine 2023, è composto da **8 persone** impiegate **full time**, 6 a tempo indeterminato e 2 a tempo determinato (con contratto di apprendistato), oltre a un rappresentante legale in veste di **amministratore unico** e **2 collaboratori esterni**.

Il nostro gruppo di lavoro presenta caratteristiche in linea con i nostri valori e la nostra visione: è un team al **68% femminile**, con un'**età media di 34 anni**. 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	6 dipendenti t. ind. - contratto FT 2 apprendisti t. det. - contratto apprendistato FT 1 contratto a P.IVA trasformato in FT (incluso nei 6 dip.) 1 contratto a P.IVA 1 stage curriculare
	N. di dipendenti per età, genere, background formativo	Classe 88 - F - Formazione umanistica - Laurea in Filosofia Classe 86 - M - Laurea in Eco. e commercio Discipline economiche e sociali Classe 85 - M - Formazione scientifica - Laurea in Economia dello Sviluppo Avanzata, Master in Management delle Imprese Sociali, Non Profit e Cooperative Classe 91 - F - Laurea in Economia e Management per Arte, Cultura e Comunicazione, Master in Rigenerazione Urbana e Innovazione Sociale Classe 95 - F - Laurea in Industrial Design, Master Executive in Design, creatività e pratiche sociali. Prosperità sostenibile per le organizzazioni Classe 91 - M - Formazione Umanistica - Laurea magistrale in scienze filosofiche Classe 96 - F - Luarea Magistrale in Innovation Management
	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

Stage 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 2023 è stato attivato **1 tirocinio curricolare**.

Retribuzione

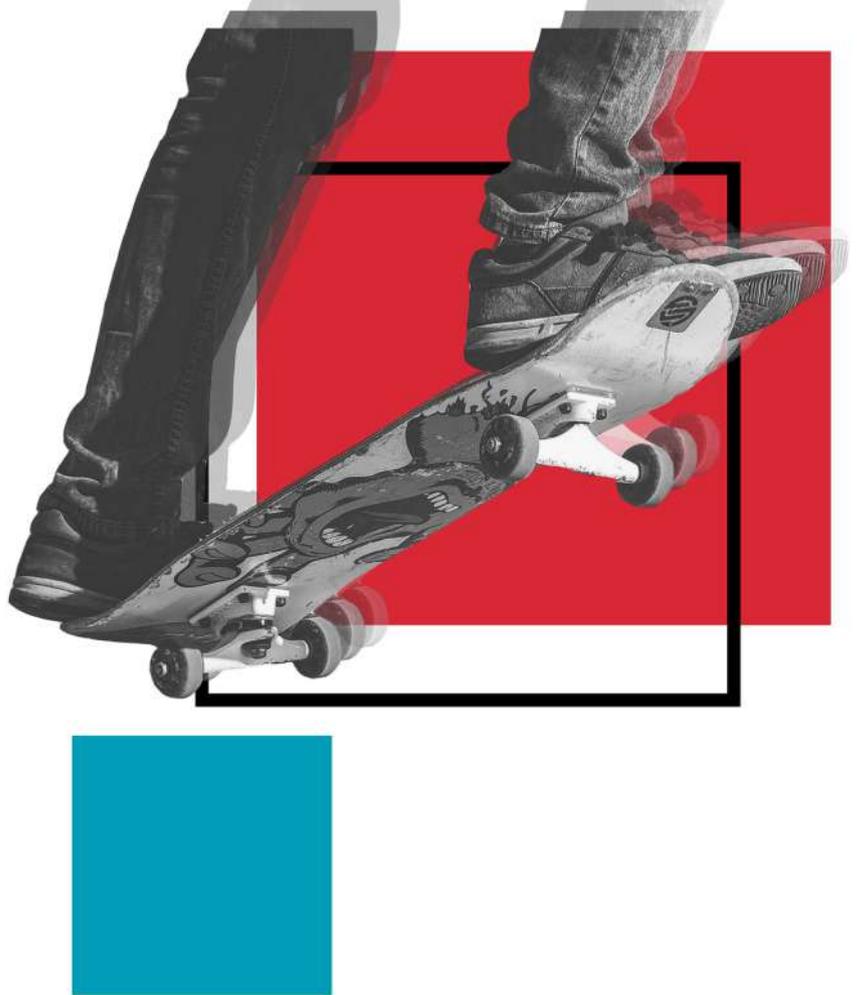
Tra i nostri obiettivi di beneficio comune consideriamo un'equa gestione del lavoro delle persone attuata attraverso un limite alla retribuzione del management e un **divario calmierato tra la retribuzione minima e quella massima** all'interno dell'impresa.

Welfare aziendale

A partire dal 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 **TreCuori**, 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.

Empowerment

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.

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 il periodo di riferimento della relazione	Valorizzazione
Retribuzioni e benefit*	Differenza tra retribuzione massima e retribuzione minima percepita dai dipendenti	11.10.054 €
	Aumenti retributivi	Nel 2023 non si son registrati aumenti retributivi
	N dipendenti che accedono a servizi/ prodotti offerti dal programma di welfare aziendale e tipologia spese**	Numero beneficiari: 6, N. operazioni: 57 Tot. piano 10.718 € - % utilizzo 64 Buoni spesa 47% - Viaggi 42% - Trasporto pubblico 5% - Altro 6%
Formazione e opportunità di crescita personale*	Ore di formazione da parte del personale	20 ore di formazione in ambito salute e sicurezza 32 ore di formazione a contenuto professionale (corso B2B Sales Accelerator e corso SROI)
Qualità dell'ambiente di lavoro*	N. postazioni a disposizione (eventualmente per dipendente)	I dipendenti hanno a disposizione uno spazio di coworking in un open space nel quale posso usufruire di 8 postazioni di lavoro (2 tavoli da 4 postazioni ciascuna)
	N. postazioni per call	5 sale riunioni 1 cortile esterno
	Sconti per dipendenti e altre agevolazioni	Convenzione con Upcycle (bar/bistrot adiacente allo spazio di coworking) 20% di ricarica aggiuntiva
Comunicazione interna*	N. di pratiche/strumenti/opportunità per la comunicazione interna elaborati (incontri, questionari...)	N. staff meeting organizzati: 15 Tasso di partecipazione 90% N. 1 evento in plenaria (organizzato da Avanzi) N. 1 team building interno ad a cube
	Tasso di utilizzo di strumenti di comunicazione tra membri del team***	Totale messaggi in canali pubblici: 4.628 Totale messaggi in canali privati: 85 Totali messaggi diretti: 29.668 Media membri attivi settimanali: 8,2 Canali pubblici e singoli workspace: 37
	N. di dipendenti che ricevono assessment regolari sulle prestazioni e sullo sviluppo della carriera	5 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	48 ore
	N. DPI a disposizione	Non necessari specifici DPI data tipologia di lavoro Fornite mascherine e dispositivi di sanificazione
	N. di regolamentazioni/procedure su sicurezza	5 regolamenti: gestione spazio e sicurezza, protocollo COVID-19, privacy e sicurezza dati, lo viaggio COVID-19. Informative ai lavoratori e checklist per la verifica della corretta applicazione delle procedure di sicurezza e delle regole anti covid
Cultura di impresa e motivazione personale	Tasso di turnover	Turnover nullo 3 dipendenti dimessi 2 assunzioni a t. det. 1 contratto a P.IVA per due anni

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

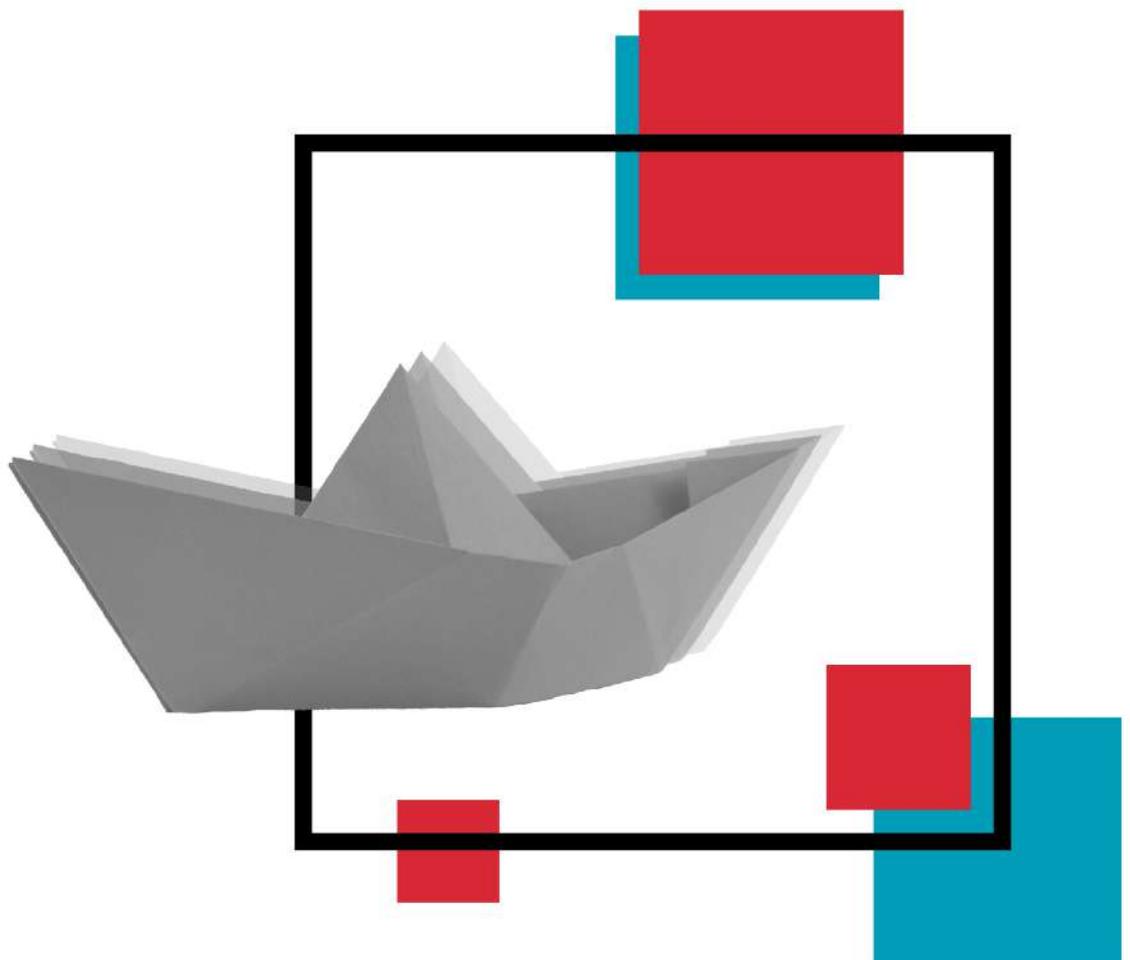
** Restituzione da report di utilizzo credito sulla piattaforma TreCuori a 04.2024

*** Statistiche di utilizzo Slack

Stakeholder

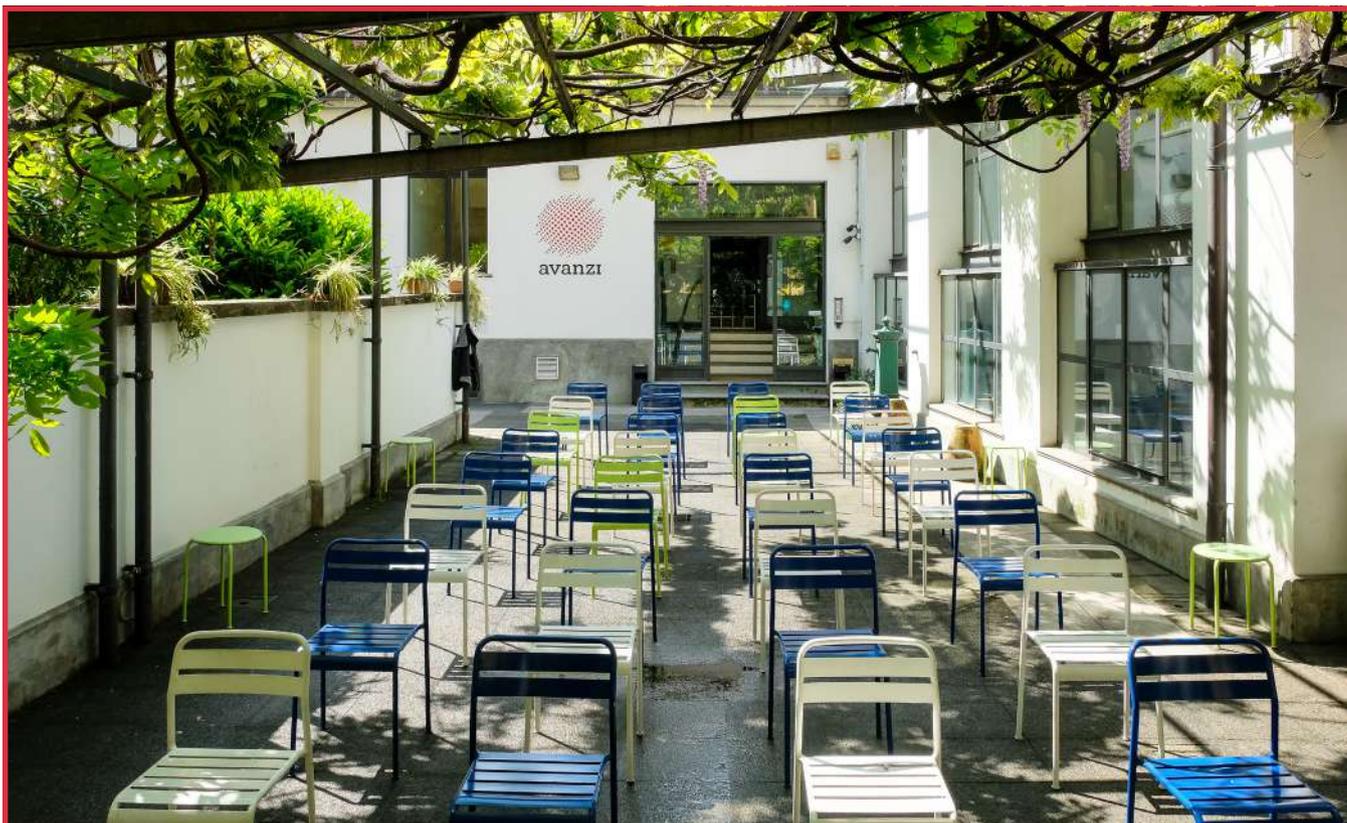
Il nostro team interno **si arricchisce con risorse e reti esterne**. Facciamo parte dell'ecosistema di Avanzi e beneficiamo delle sue risorse in termini di know-how e capacità di sviluppo. Facciamo, inoltre, parte di **reti nazionali** che promuovono **attività di ricerca e policy advocacy** in merito 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**.

A seguito di un'analisi avviata nel corso del precedente anno, congiuntamente ad Avanzi, abbiamo optato per aderire a **due network internazionali**, **EBN European Business Network** ed **EVPA European Venture and Philanthropy Association**, rilevanti ai fini del rafforzamento del posizionamento delle società. L'adesione, onerosa, ha permesso di intercettare nuove opportunità di finanziamento, in particolare bandi europei, e di partecipare a conferenze di rilievo internazionale in cui è stato possibile intercettare importanti stakeholder a livello europeo e ci ha permesso di promuovere lo scambio e l'acquisizione di nuove conoscenze, metodi e strumenti di lavoro.



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

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

Nel corso della 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 2023** 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.

SEADS-Sea Defence Solutions

Si propone di salvaguardare l'ecosistema marino catturando plastica e altri rifiuti inquinanti nei fiumi, prima che raggiungano i mari. SEADS ha sviluppato barriere fluviali ad alta efficienza per impedire alla plastica di entrare negli oceani e ha implementato un processo di riciclaggio innovativo che trasforma i rifiuti in risorse di valore.

Obiettivi d'impatto:

60.000 - kg di macro e microplastica raccolta dai fiumi (entro il 2025)

80% del materiale raccolto che è stato introdotto in cicli di recupero e riciclo del materiale (entro il 2025)

50% Copertura dei costi di gestione dei rifiuti raccolti tramite il riciclo e vendita di "Ocean-Bound Plastic" (entro il 2025)

LIMENET

Limenet ha sviluppato e brevettato una tecnologia che permette la cattura e lo stoccaggio permanente dell'anidride carbonica in acqua di mare tramite un composto naturale chiamato bicarbonato di calcio. Questo processo non solo stocca anidride carbonica ma, dissolvendo i composti carbonatici nell'acqua marina, ne aumenta l'alcalinità, cioè la capacità di resistere ai cambiamenti nei livelli di acidità, con possibili benefici per il biota marino.

Obiettivi d'impatto:

Rimozione di **10 tonnellate di CO2** certificate da un ente terzo ISO 14064-2

Rilascio di **13 tonnellate di bicarbonato** di calcio

L'impronta ambientale misurata da Avanzi

Relativamente al consumo di materiali, energia e alle emissioni di GHG si riporta di seguito un estratto della relazione della controllante Avanzi Spa SB.

CONSUMI DI MATERIALE	2021	2022	2023
Carta per stampante acquistata (kg)	173,5	185,9	236,3
Numero di toner consumati	2	4	10
CONSUMI DI ENERGIA	2021	2022	2023
energia elettrica (kWh)	26.779	31.679	31.378
gas naturale (Smc)	6.287 (*)	6.145 (**)	3.572(***)

(*) stagione termica 2020-21 (**) stagione termica 2021-22 (***) stagione termica 2022-23

N.B. dati sui consumi di gas sono stati modificati rispetto a quelli riportati nelle precedenti relazioni per effetto del cambiamento della fonte del dato.

EMISSIONI DI GHG (ton CO2)	2021	2022	2023
Emissioni di scope 1	12,46	12,18	7,1
Emissioni di scope 2 (location based)(*)	7,19	7,98	8,4

(*) le emissioni di scope 2 market based sono pari a zero, in quanto l'energia elettrica consumata proviene interamente da fonti rinnovabili.

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.

Insight dei social network di a|cube

CANALE	Follower al 31/12/23	Like totali sui post 2023 (org+adv)	Clic totali sui link 2023 (org+adv)	Copertura 2023 (org+adv)*	
LinkedIn	3.777	766	2.460	53.198	mi piace, commenti, condivisioni
Facebook	6.953	288	11.511	409.067	mi piace, commenti, condivisioni
Twitter	6.252	76	-	3.280	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.

In particolare, ci rivolgiamo a:



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



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



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

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

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

Entrate e fonti finanziarie

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

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

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 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. Quest'anno abbiamo tuttavia avviato un investimento in termini di risorse per potenziare l'affiancamento in modalità 1 a 1 andando a definire un'offerta di pacchetti di **servizi** definiti di **Advisory** con un modello parzialmente a **success fee**.

452.482€
 VALORE AGGIUNTO
 NEL 2023

Ripartizione del valore aggiunto

Nel 2023 il valore aggiunto, determinato come differenza tra il valore della produzione e i costi per forniture di beni e servizi più i costi di gestione, è stato pari a 452.482€. Di tale valore, circa il 52% è stato destinato ai dipendenti e collaboratori, in forma di retribuzioni e compensi, oneri contributivi e assistenziali e quote di welfare aziendale. La parte restante del valore aggiunto è andata a beneficio dell'erario (il 14%) e infine come quota trattenuta all'interno dell'azienda in forma di ammortamenti e risultato di esercizio (destinato a riserva).

	2022	2023
Ricavi da prestazione di servizi e contributi	1.244.746 €	1.407.015 €
Altri ricavi e proventi (netti)	96.226 €	116.195 €
Valore della produzione	1.340.972 €	1.523.210 €
Costi per forniture e servizi ricevuti	696.183 €	1.021.748 €
Oneri di gestione	47.875 €	48.980 €
Valore aggiunto di cui ripartito	596.914 €	452.482 €
- ai dipendenti e i collaboratori (stipendi, compensi, oneri sociali, TFR e welfare)	299.748 €	234.760 €
- alla pubblica amministrazione (per imposte)	85.166 €	64.176 €
- ai finanziatori (per interessi su debiti)	23 €	
Valore trattenuto in azienda per ammortamenti e accantonamenti	4.126 €	375 €
Risultato d'esercizio	207.851 €	152.459 €

+14%
 FATTURATO

Quest'anno è stato per noi un anno di relativa crescita con un **aumento del fatturato del 14%** rispetto all'anno scorso che era stato un anno particolarmente positivo in termini di incremento del fatturato.

Le dinamiche di crescita nonché i costi e i ricavi relativi possono essere analizzati e descritti in funzione dei seguenti elementi:

il consolidamento delle entrate relative ai due acceleratori (FAROS e Personae) che complessivamente, con piccole variazioni in aumento rispetto all'anno precedente, coprono oltre la metà valore complessivo generato annualmente dal nostro incubatore;

una lieve riduzione dell'effort in termini di risorse impiegate nelle attività di incubazione con una coda nelle entrate dovuta alla chiusura di alcuni dei programmi pluriennali finanziati tramite fondi pubblici;

un riassetto delle spese di personale dovuto ad alcune interruzioni del rapporto di lavoro e l'avvio di nuovi contratti che accompagnato alla gestione in partita iva di alcuni lavoratori ha rilevato in una riduzione parziale dei costi del lavoro;

un aumento, più che proporzionale rispetto al fatturato, dei costi in particolare quelli relativi alla fornitura di servizi legato in prima istanza a un maggiore utilizzo di risorse esterne quali esperti e consulenti all'interno dei programmi di accelerazione e, in maniera inferiore, in quelli di incubazione.

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 che ci permette di costruire conoscenza e condividere punti di vista attraverso:

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

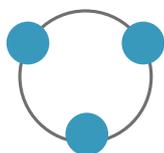
Con particolare riferimento ai servizi offerti ai nostri committenti, ci occupiamo di:



• **supporto a piccole, medie e grandi imprese** nell'identificazione e interazione con gruppi imprenditoriali e start-up, creando iniziative di open innovation, valore condiviso e cittadinanza d'impresa;



• **sostegno a grant-maker** (fondazioni, filantropi e enti pubblici) nell'attivazione e gestione di processi di finanziamento pre-incubazione e programmi di incubazione mirati;



• **collaborazioni con le autorità pubbliche** a sviluppare ecosistemi e favorire la creazione di nuovi progetti d'impresa per lo sviluppo dei territori e il miglioramento delle loro capacità imprenditoriali;



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

* 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 aImpact di Avanzi.

Track record storico



17

AICUBE PARTNER UNICO

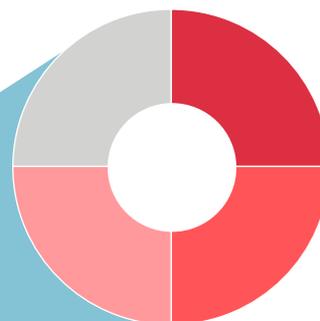
34

PROGRAMMI DI **INCUBAZIONE**
SVILUPPATI



5

PROGRAMMI
DI **ACCELERAZIONE**



1

SVILUPPATO SU 4 CICLI

+5.100

application ricevute
e valutate

+650

progetti selezionati
e accompagnati

+150

startup/imprese/ETS
finanziate

+10 mln €

valore complessivo
dei budget di
progetto gestiti da
a|cube



6

PROGETTI EUROPEI
REALIZZATI



Partecipazione finanziaria in:
BASE MILANO
KILOWATT - BOLOGNA

Il nostro 2023 in numeri

	Programmi di incubazione	Programmi di accelerazione	Altre 1 to 1	Totale
Imprese o idee selezionate / incubate	41	15	13	69
WS organizzati (di cui gestiti da noi)	77 (20)	26 (11)	31 (41)	134 (72)
Ore di lezione (di cui tenute da noi)	230 (62)	72 (38)	47 (47)	349 (147)
Ore di 1to1	22	420	437	879
Partecipanti (persone)	61	33	54	148
Mentors coinvolti	25	15	5	45
Sessioni P2P	3	4	0	7
Eventi / mentors evenings	41	15	13	69

3

PROGRAMMI DI
INCUBAZIONE
(DI CUI 1 A CAVALLO
CON IL 2022)



2

PROGRAMMI DI
ACCELERAZIONE



+140

PARTECIPANTI
AI PROGRAMMI DI
**INCUBAZIONE E
ACCELERAZIONE**

16

ENTI
COSTITUITISI

1.9 mln €

RACCOLTI DALLE
NOSTRE **STARTUP**
(A FONDO PERDUTO
E IN EQUITY)



+14% FATTURATO (RISPETTO AL 2022)

Metodo
di valutazione
dell'impatto

03

Costruzione del metodo

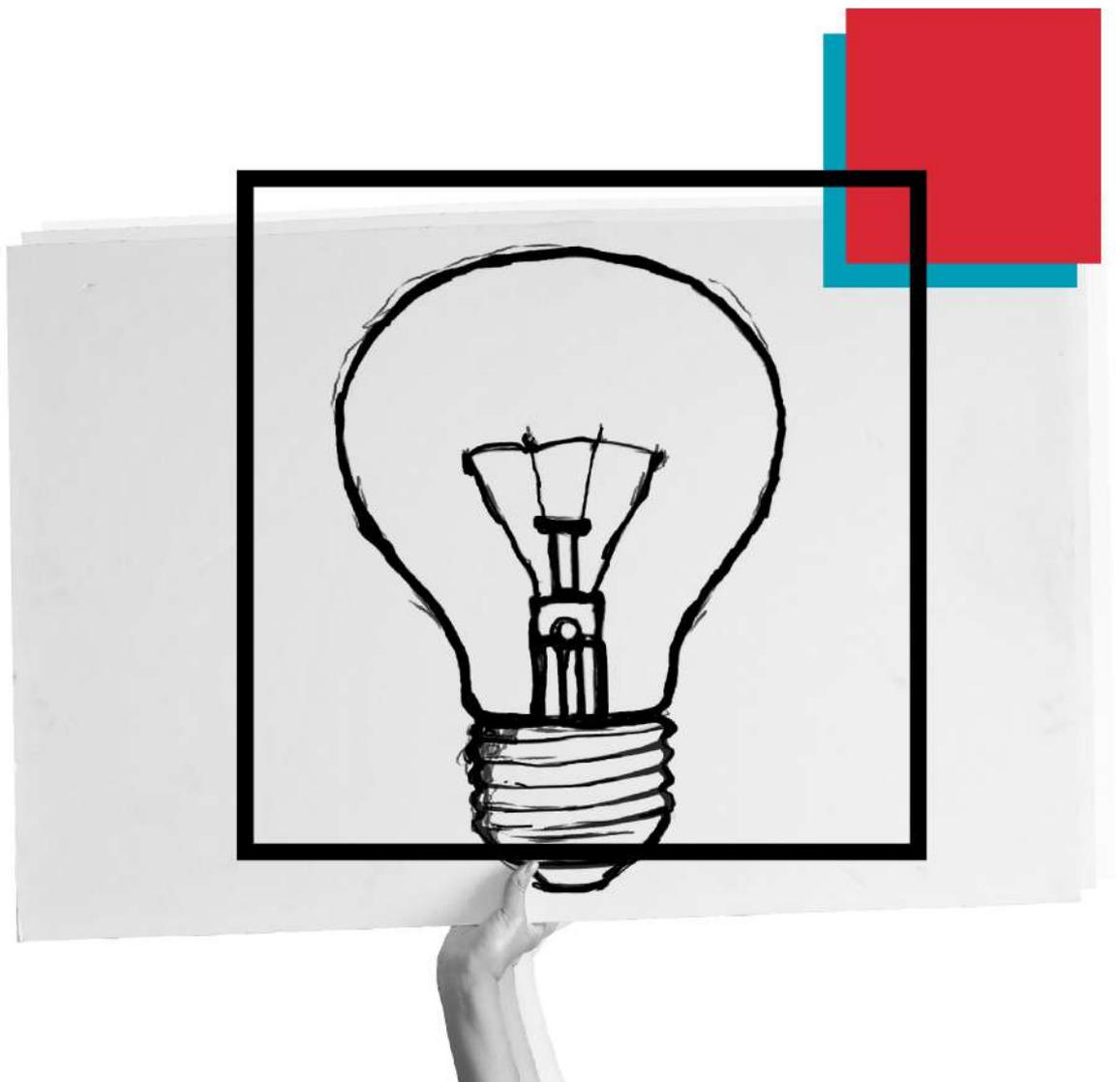
Il metodo che abbiamo seguito per valutare l'impatto delle attività della nostra organizzazione fa riferimento ad un **approccio alla valutazione 'basato sulla teoria'**. Questo approccio fonda le sue radici nella riflessione sviluppata negli anni novanta del secolo scorso da diversi autori, tra i quali 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 Alcube, 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 alcube 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 alcube 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 alcune iniziative significa analizzare il nostro contributo alla generazione di cambiamenti positivi (outcome) per i nostri stakeholder, dunque, a **contribuire alla creazione di un sistema imprenditoriale orientato alla risoluzione delle più urgenti sfide sociali, su scala nazionale**. Questa è la nostra visione di impatto.

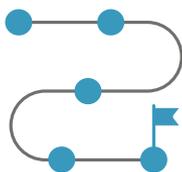
Puntiamo in particolare a tre fattori e obiettivi strategici:



Crescita individuale

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

► **Sviluppo capacità imprenditoriali**



Rafforzamento strategico

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

► **Sviluppo imprese sostenibili e innovative**



Sviluppo culturale

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

► **Diffusione cultura dell'impatto sociale**

Modalità di sviluppo e verifica 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. 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 nell'impostazione e 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.

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

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.

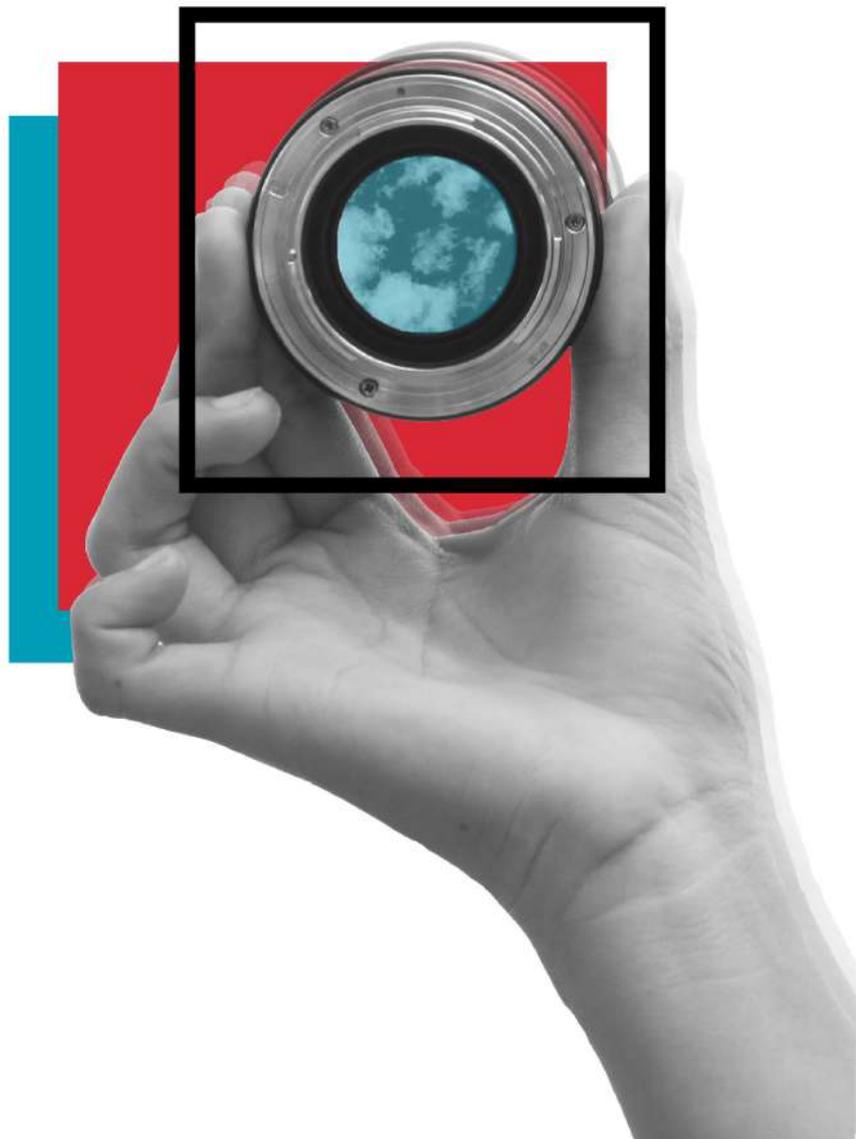
Criteri di valutazione

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.W

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.

[Vai alla Teoria del cambiamento](#) →



Valutazione
di impatto
anno 2023

04

Premessa

Nel presente paragrafo riporteremo i **risultati del processo di valutazione** sviluppato seguendo l'approccio e il metodo sopra presentato. Quest'anno, come l'anno scorso il lavoro di rilevazione rivolto ai beneficiari delle nostre attività è stato sviluppato esclusivamente tramite la **somministrazione di un questionario** rivolto a imprese e imprenditori che hanno preso parte ai nostri programmi d'incubazione. La modalità rilevazione rivolta ai committenti, attuata in passato tramite focus group, non è stata realizzata in quanto i programmi di incubazione sviluppati nell'anno sono in continuità con gli anni precedenti e, di conseguenza, anche i soggetti che avrebbero preso parte alla rilevazione sarebbero coincisi con un conseguente rischio di ottenere feedback del tutto similari e/o di non riuscire nell'ingaggio dei soggetti stessi. Per quanto riguarda i percorsi di accelerazione per i quali 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.

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.

Per l'analisi effettuata tramite somministrazione di questionario alle startup accompagnate nel 2023 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

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 simile 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 **scrematura dei soggetti** in fase di invio a causa in primis dell'esistenza di **programmi in incubazione pluriennali** ai cui partecipanti non si è ritenuto opportuno somministrare nuovamente il questionario avendolo già fatto l'anno scorso.

Il **numero complessivo di programmi di incubazione** oggetto dell'analisi è stato quest'anno **inferiore** rispetto all'anno precedente. Abbiamo però potuto somministrare il questionario ai due batch dei **programmi di accelerazione** che gestiamo. Si riportano quindi di seguito gli elementi principali dell'analisi.

Questionario per 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 a|cube 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 di riferimento



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 suddiviso per tipologie di programma e accompagnamento.

Programmi di incubazione

Di 3 programmi, uno è pluriennale e quindi non è stato somministrato il questionario quest'anno, un secondo invece è stato gestito per conto terzi e quindi non è stato possibile accedere al database di partecipanti. Il terzo, Madre Project, è stato un programma sviluppato da Avanzi incentrato sul tema del pane e dei luoghi per il quale abbiamo sviluppato la parte di accompagnamento all'imprenditorialità.

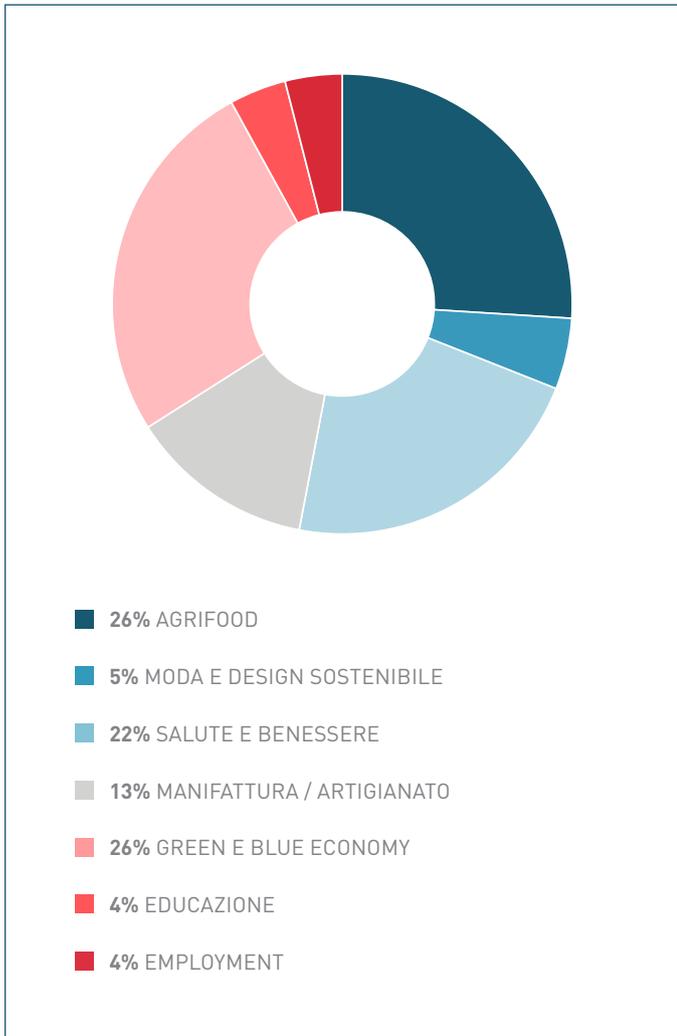
Programmi di accelerazione

2 - FAROS e Personae - per i quali si sottolinea un buon livello del tasso di risposta più elevato rispetto all'anno passato. Il primo in particolare ha avuto uno sviluppo significativo rispetto al precedente ciclo con l'apertura di un nuovo hub territoriale e il conseguente ingresso di un nuovo manager partner.

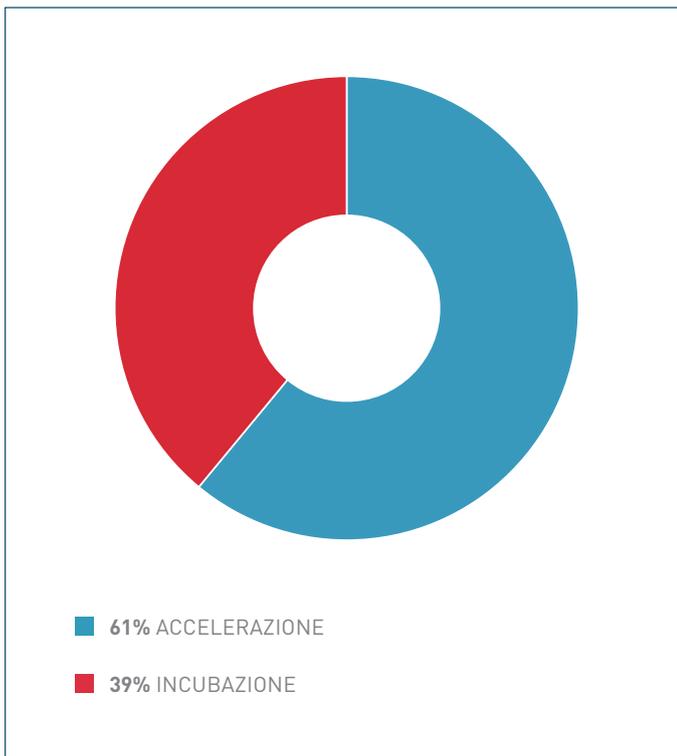
Affiancamento 1 to 1

Sviluppato a valere su programmi (*Get-it, BioFactory, Welfare che impresa*), e su 1to1 del nuovo servizio in precedenza citata di Advisory. Precisiamo che per quest'ultima tipologia di servizio in alcuni casi il focus della consulenza è stato prettamente orientato al supporto su elementi puntuali dello sviluppo del business quali ad es. il modello eco.-fin. il che ha portato a risposte parziali o che non del tutto coerenti con lo scopo della rilevazione.

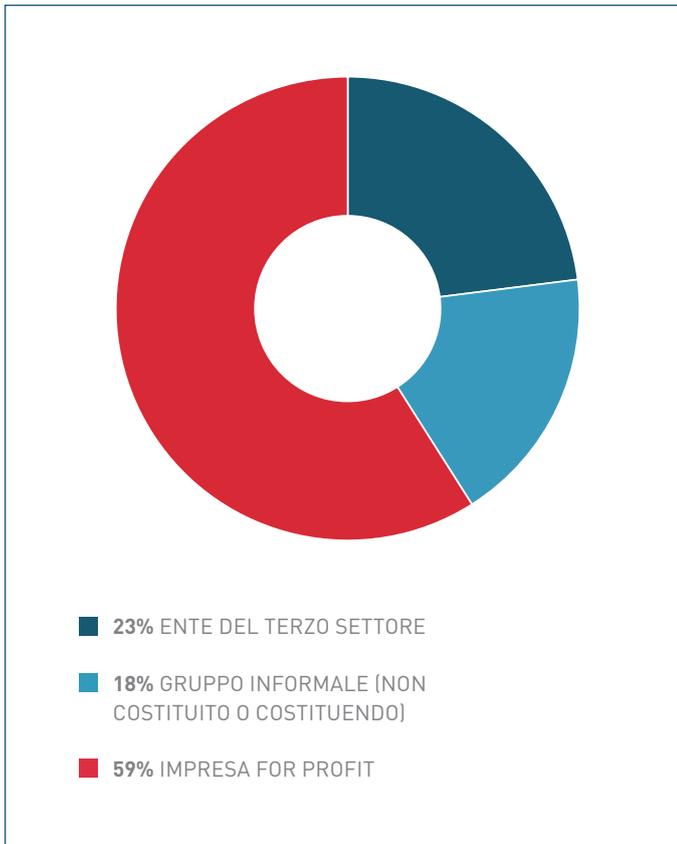
	Invii	Risposte	Tasso di risposta
Programmi di incubazione sviluppati	13	6	43%
Programma di accelerazione	14	10	71%
Affiancamento 1 to 1	10	7	70%
TOTALE	37	23	62%



Di fianco, riportiamo un grafico rappresentativo dei settori di riferimento primari dei rispondenti al questionario. Come si evince vi è una forte maggioranza dei settori **Green e Blue Economy** (26%), **Salute e Benessere** (22%) e **AgriFood** (26%). La preponderanza dei primi due settori è frutto principalmente dell’attivazione dei due acceleratori verticali. Mentre il settore AgriFood risulta particolarmente rilevante in virtù del lavoro d’incubazione svolto nell’ambito del programma MadreProject promosso dalla società madre e incentrato sul mondo della panificazione. Sottolineiamo, inoltre, come l’Agrifood, settore per noi strategico, rimanga costantemente su valori alti e la Moda e design sostenibile rimane presente. L’interesse su quest’ultimo, in particolare, ci ha fatto maturare l’intenzione di avviare una linea strategica di incubazione settoriale in fase di definizione e avvio per l’anno 2024.



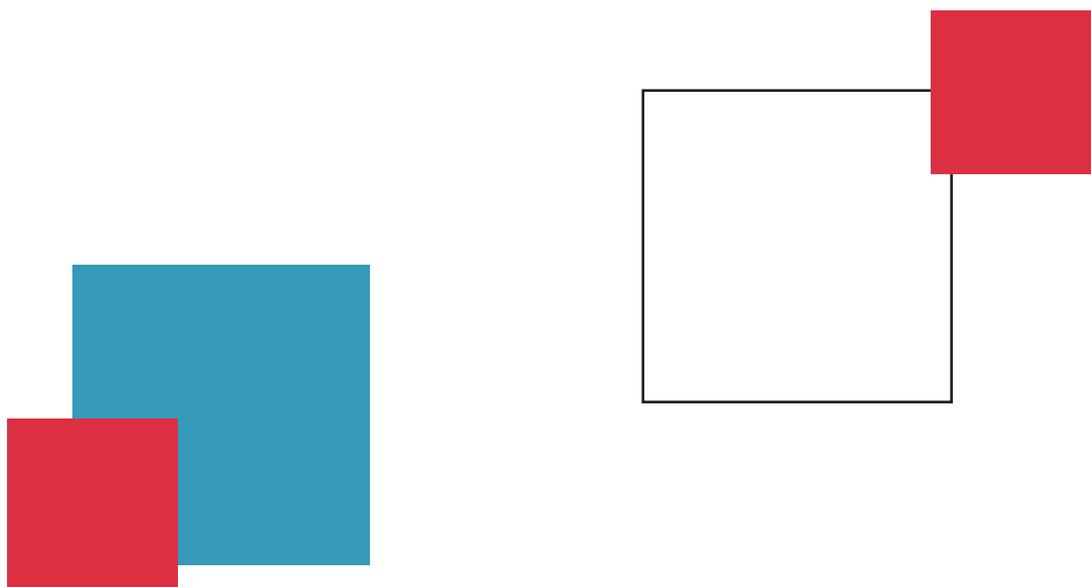
In **controtendenza** rispetto al 2022, quest’anno rileviamo una maggioranza di risposte da parte di soggetti che hanno partecipato a **programmi di accelerazione**. Ciò, è riconducibile allo sviluppo in contemporanea dei due programmi promossi da CDP (**FAROS e Personae**) e da un numero di **attività ItoI** rivolte a realtà d’impresa in uno stadio di crescita e sviluppo non attribuibili quindi alla categoria incubazione.



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 **imprese for profit, ribaltando la tendenza** degli ultimi due anni.

Inoltre, contrariamente all'anno passato, vi è una presenza di **gruppi informali** o singoli individui afferenti al programma già citato Madre Project che si rivolgeva principalmente a soggetti non già costituiti in forma di impresa essendo, il percorso, sviluppato con un'accezione più da corso di studi/ programma formativo avanzato e pratico.

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 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.

In aggiunta, due ulteriori **domande (10 e 12)** hanno permesso di investigare la capacità dell'incubatore di rafforzare la **visione d'impatto** dei progetti incubati, ma soprattutto di analizzare le ricadute 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

Dalle risposte aperte della survey emerge come i percorsi di incubazione abbiano agito in primis in termini di acquisizione di una consapevolezza maggiore sul significato di **essere imprenditori** e sulle **capacità individuali**.

Emerge altresì come gli imprenditori (o aspiranti tali) abbiano acquisito capacità rispetto alla definizione di obiettivi strategici migliorando la **comprensione d'insieme del progetto** d'impresa e la **visione**.

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

100%

dei rispondenti dichiara di aver acquisito maggiore **fiducia nello sviluppo del proprio progetto imprenditoriale**;

89%

dei rispondenti dichiara di aver migliorato la capacità di **leggere i bisogni dei beneficiari**;

69%

dei rispondenti dichiara un'aumentata **consapevolezza rispetto ai rischi d'impresa**.

Rispetto all'anno scorso notiamo un netto **miglioramento** in tutte le percentuali fattore da leggere positivamente e interpretabile con il fatto si è stato in grado di personalizzare maggiormente l'affiancamento.

L'unico elemento di **criticità** è invece legato all'apporto fornito dai percorsi rispetto all'aumento di consapevolezza dei rischi d'impresa.

Outcomes sugli imprenditori - accelerazione

La lettura degli input ricevuti rispetto alle domande a risposta aperta fa emergere l'elemento dell'acquisizione di consapevolezza legata sia proprio **progetto** e le **dinamiche di sviluppo** che al **contesto/mercato** nel quale questo si inserisce e uno sviluppo delle **capacità di analisi**.

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

79%

delle startup accelerate dichiara di aver **aumentato la fiducia nella capacità di gestire il processo di crescita dell'impresa** (valore in aumento rispetto all'anno scorso);

71%

dichiara di aver **aumentato la consapevolezza rispetto ai possibili rischi legati allo sviluppo dell'impresa e aumentato la capacità di leggere i bisogni dei clienti/beneficiari**.

L'elemento più critico è emerso dalla lettura delle risposte, è legato alla percentuale (36%) di rispondenti che hanno dichiarato che il percorso ha influito poco sulla **capacità di lavorare con e gestire gli altri membri del team**.

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 nel **mettere in discussione il proprio business** grazie a un processo di **analisi strutturato** di processi e risorse al fine di migliorare il modello e comprendere meglio i propri target. Si denota al contempo un apprezzamento del supporto nel **rafforzamento delle reti e del network**.

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

83%

dei rispondenti dichiara di aver molto o abbastanza **migliorato la solidità del proprio business e di aver aumentato la consapevolezza circa punti di forza e di debolezza;**

35%

un percentuale relativamente alta ha dichiarato di aver **migliorato di molto la capacità di raccontare l'idea imprenditoriale a diversi interlocutori;**

75%

dei rispondenti dichiara di aver **migliorato molto o abbastanza la definizione del modello economico-finanziario.**

Contrariamente a quanto emerso nelle rilevazioni dei precedenti anni, la **capacità di lavorare in team** viene rilevato dai partecipanti come un elemento di non particolare criticità su cui i percorsi di incubazione hanno, quindi, agito positivamente nel 2023. Si conferma invece elemento apprezzato in termini di miglioramento generato quello della **modellizzazione economico-finanziaria** elemento che ha un peso maggiore per quanto riguarda i soggetti che hanno partecipato a percorsi di accelerazione. Si aggiunge, ai precedenti, l'impatto positivo avuto sulla **capacità di raccontare l'idea imprenditoriale a diversi interlocutori.**

Rimane tuttavia valutato non positivamente l'apporto dato nel favorire il miglioramento del **posizionamento di mercato**. Altro elemento su cui si rileva un impatto scarsamente significativo è rispetto alla capacità di favorire l'accesso a **nuove fonti di finanziamento**. Entrambi i fattori hanno un peso maggiore relativamente ai programmi di accelerazione.

Outcomes a livello di Visione e strategia d'impatto

I risultati relativi a questo ambito di indagine hanno valori leggermente inferiori rispetto all'anno passato, difatti la percentuale dei rispondenti che ha dichiarato che il lavoro svolto nella **(ri)definizione della visione d'impatto** ha avuto un ruolo fondamentale nella definizione della **strategia d'impatto** si è ridotto dal 90% al 74%. Tale riduzione è riconducibile al fatto che un numero rilevante di rispondenti hanno partecipato a percorsi di 1to1 in cui non era previsto un lavoro specifico sulla visione d'impatto e quindi sulla strategia. Il **91%** dei rispondenti ha comunque dichiarato che **il percorso fatto ha aiutato a definire meglio la visione d'impatto del progetto imprenditoriale**.

Relativamente agli elementi del business maggiormente influenzati dalla (ri)definizione della strategia di business in ottica impact oriented, in linea con l'anno scorso gli elementi più rilevanti sono stati:

- lo **sviluppo di nuovi prodotti/servizi maggiormente rispondenti alle esigenze di mercato**, con un valore assoluto più alto rispetto all'anno precedente;
- il **processo decisionale interno**;
- l'**eticità o la sostenibilità dei prodotti/servizi esistenti**.

Analizzando le differenze tra le risposte delle startup incubate e quelle accelerate non si evincono differenze.

Gradimento e spunti per migliorare

La parte conclusiva del questionario è orientata a indagare 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?* il **96%** dei rispondenti ha risposto positivamente.

Dalle risposte alla successiva domanda, *perché*, si rileva, anche quest'anno, un apprezzamento rispetto alla **competenza e professionalità** del supporto e del team nonché per la disponibilità e cordialità. Altro elemento apprezzato è stato in generale il percorso fatto come step fondamentale per la maturazione del progetto d'impresa soprattutto nelle fasi iniziali.

Tra gli spunti offerti nella domanda aperta "aiutaci a migliorare" si sottolinea una richiesta di supporto maggiormente orientato allo **sviluppo di prodotto e contatti con esperti** di settore nonché la creazione di un **network di valore (su fundraising e commerciale)**.

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 alcube, alle evoluzioni fatte rispetto allo scorso anno e, più in generale, le principali evidenze emerse.

Punti di forza e criticità

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.

La rilevazione fatta dei cambiamenti generati sugli imprenditori imputabile ai nostri programmi fa emergere quanto l'accompagnamento da noi proposto sia in grado di agire a livello di aumento e rafforzamento della **consapevolezza, motivazione** e della **fiducia** nella gestione del percorso di sviluppo della propria impresa.

Gli strumenti e i metodi forniti, inoltre, permettono a imprenditori, e aspiranti tali, di migliorare la loro capacità di **lettura del contesto e dei target di riferimento** affinando al contempo la proposta di valore del proprio prodotto/servizio.

Se, tuttavia, nei percorsi di incubazione il lavoro svolto per migliorare la capacità di **gestione del team** risulta più efficace tale elemento risulta maggiormente critico nei programmi di accelerazione.

Rimane una costante in termini di apprezzamento il supporto formativo e consulenziale nell'ambito della **modellizzazione economico-finanziaria** in particolare nei programmi di accelerazione.

Riconducibile in parte al rafforzamento della capacità di lettura del contesto e del target, da un punto di vista più prettamente di sviluppo d'impresa, si evince chiaramente, e si conferma, come i nostri percorsi siano in grado di **fornire i giusti strumenti di analisi per comprendere punti di forza e di debolezza** del progetto d'impresa e alla luce di tale analisi gettare le basi per lo **sviluppo di un business più solido**. A questo si accompagna un conseguente miglioramento nel **presentare il proprio progetto**, e in particolare il suo impatto, a diversi interlocutori.

Tra i punti di forza, anche quest'anno, si rileva il valore generato dai programmi rispetto al rafforzamento della capacità di **definizione della visione e della strategia d'impatto**. Tale

rafforzamento, diversamente dai precedenti anni, ha avuto principalmente influenza nello sviluppo di **nuovi prodotti/servizi maggiormente rispondenti alle esigenze di mercato oltre che nel miglioramento dei processi decisionali interni.**

Un elemento centrale emerso, relativo alla crescita dell'imprenditore e del progetto d'impresa, è il **rafforzamento della capacità di networking e l'accesso a reti strategiche.** Questo elemento è stato anche in passato un punto debole dei percorsi di affiancamento da noi sviluppati ed è stato avviato un **processo di sviluppo interno** che ha iniziato a portare i primi risultati. Si rileva, infatti, che con riferimento in particolare a uno dei programmi di accelerazione, dove uno sforzo puntuale è stato mosso proprio nella direzione di ampliare la rete verticale di partner e mentor, c'è stato un apprezzamento in tal senso in diverse risposte alla domanda aperta.

Rimane, infine, un elemento di criticità quanto con i nostri programmi e con il nostro supporto siamo in grado di **supportare gli imprenditori** nel delicato processo di **accesso a fonti di finanziamento e a partnership commerciali di valore.**

Estratti dai questionari

Da programmi di incubazione

“Maggiore consapevolezza sul significato di essere un imprenditore, introdotto in un mondo che conoscevo soltanto dall'esterno”

“Essendo all'inizio mi ha aiutato a tracciare delle linee guida ed ad avere una rete di persone con cui collaborare”

Da programmi di accelerazione

“Ho acquisito maggior consapevolezza del panorama competitivo nazionale e internazionale”

“Il percorso è stato fondamentale in quanto ci ha aiutato a: focalizzare la mission e la vision dell'azienda, ha fatto emergere le nostre criticità, ci ha permesso di confrontarci con altre realtà simili ed è stato un costante stimolo per lo sviluppo della nostra realtà”

“Ho avuto modo di confrontarmi con professionisti altamente qualificati e disponibili che hanno capito la realtà aziendale portando un contributo importante”

Da supporto ItoI

“Mi ha aiutato a definire meglio il piano strategico aziendale”



Insight e azioni di miglioramento (adottate e in fase di attuazione)

Nel tentativo di offrire un servizio sempre più rispondente alle diverse tipologie di target che il nostro incubatore e acceleratore annualmente intercetta con esigenze spesso differenti funzione dello stadio di sviluppo e del settore di riferimento, anche quest'anno tracciamo di seguito le linee di quelle che sono state alcune delle azioni di miglioramento adottate e di quelle da implementare ulteriormente in futuro:

- il lavoro di **affinamento progressivo della metodologia di accelerazione**, area su cui da due anni ci stiamo dedicando con sempre maggiore impegno data la sua strategicità per il nostro futuro, ha avuto quest'anno i primi riscontri positivi in particolare per quanto riguarda l'apprezzamento nell'operazione di **costruzione di reti di esperti e partner verticali** sul tema della blue economy;
- tale lavoro di ampliamento e **creazione di una rete consolidata** che includa anche **fornitori e professionisti** rimane tuttavia uno dei principali impegni in termini di miglioramento su cui si è già iniziato a intervenire specie nell'ambito del programma di accelerazione Personae nel quale sono state attivate expertise e sessioni di mentoring ad hoc;

- sempre per quanto riguarda l'accelerazione, la **verticalità del programma tematico FAROS**, al suo **secondo batch** ha permesso la creazione di contenuti formativi e lo svolgimento di attività di accompagnamento sempre più calate sulle esigenze di sviluppo dei team;
- il **rafforzamento di competenze strategiche su tematiche specifiche** facendo leva su risorse interne, dall'impact investing alla misurazione e valutazione d'impatto, messe a disposizione dal fondo alimpact di cui il nostro incubatore è advisor dalla società madre Avanzi, ha permesso di aumentare la qualità sia della formazione che delle consulenze personalizzate in particolare per i programmi di accelerazione;
- la principale attività di incubazione dell'anno, data la sua verticalità tematica legata al mondo della panificazione, ha richiesto un particolare effort di adattamento dei contenuti formativi e consulenziali frutto di studi, ricerche e approfondimenti interni sul tema. Tale lavoro, apprezzato in termini complessivi, ci ha permesso di migliorarci nell'approccio a **processi di incubazione su tematiche verticali**;
- la sperimentazione svolta relativamente all'affiancamento personalizzato in modalità 1to1 (definito **Advisory**) con un modello a success fee, seppur non rilevante ai fini economici, è stato un lavoro importante per inquadrare i limiti del modello, misurare l'effort necessario e iniziare a definirne potenziali sviluppi.

Si sottolinea, infine, che il 2023 è stato un anno significativo da un punto di vista del **riassetto organizzativo e di composizione del nostro team** che ha portato a una parziale ridefinizione anche di alcuni **ruoli** e delle **competenze** interne. Tale cambiamento ha richiesto un progressivo adattamento e comprensione delle capacità erogative, consulenziali e di gestione dei programmi e quindi un riequilibrio che, nonostante la sua complessità, non ha avuto ripercussioni in termini di qualità dei nostri servizi come si evince dai risultati della survey sopra analizzati.

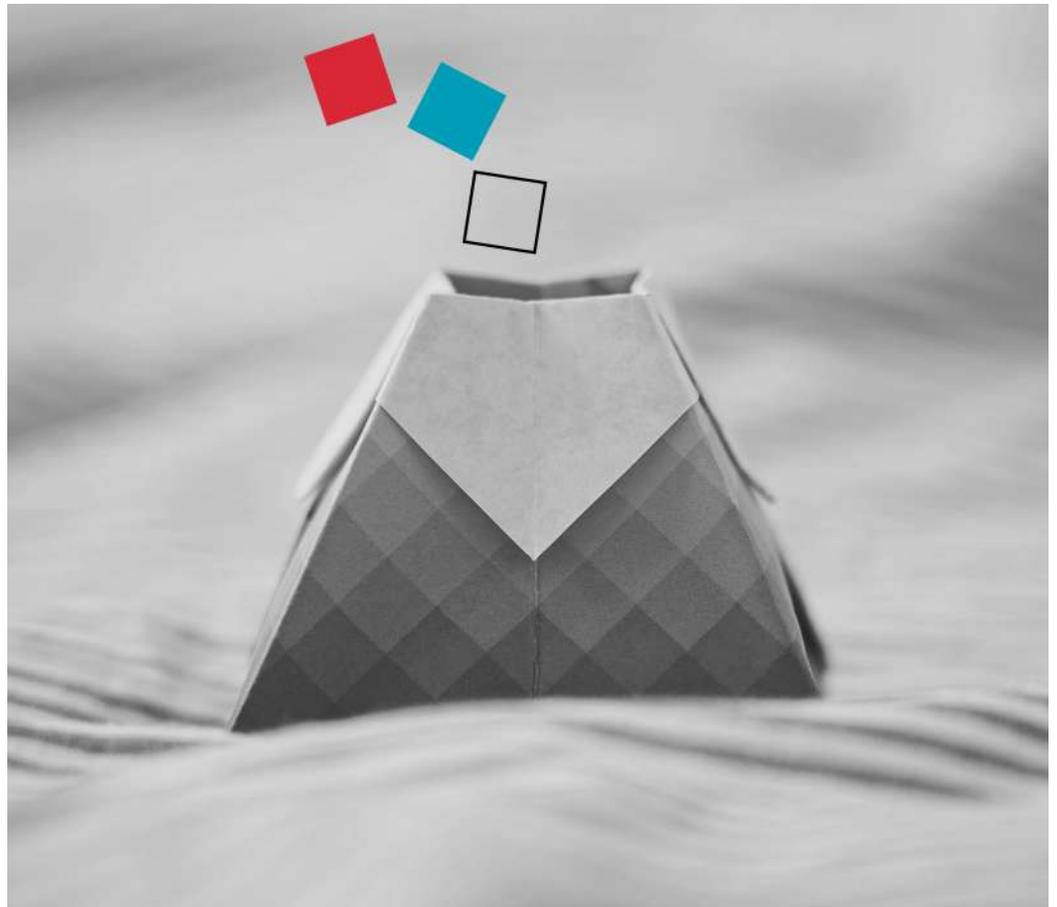
Conclusioni

05

Metodologia e strategia: impegni per il futuro⁶

La valutazione d'impatto di quest'anno è stata sviluppata mantenendo una struttura del tutto simile a quell'anno precedente, aggiornando per la parte relativa al Chi siamo, i valori relativi alle rilevazioni in tema di governance, lavoratori, ambiente, stakeholder, entrate e fondi finanziarie e ripartizione del valore aggiunto. Per quanto riguarda invece la rilevazione dei nostri impatti diretti anche quest'anno ci si è limitati allo svolgimento dell'analisi sul nostro target primario di imprenditori e aspiranti imprenditori.

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 rappresentazione del nostro impatto generato sia in termini di metodologia che di strategia di incubazione e accelerazione.



⁶ Questo paragrafo risponde a quanto richiesto dalla Legge sulle Società Benefit art. 382 lettera c), all'interno della relazione concernente il perseguimento del beneficiario comune dovrà essere inclusa "una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo."

Rafforzamento metodologia

Gli elementi della nostra metodologia di analisi e rilevazione possono essere affinati 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 e monitoraggio degli impatti relativi alle 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 adattare 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 per le diverse tipologie di target e relativi impatti definiti nella TOC; in questo senso ci proponiamo di strutturare un'infrastruttura valutativa che valorizzi in modo integrato il **modello di generazione di impatto dell'organizzazione nelle diverse fasi** della propria attività: dall'identificazione delle startup da accompagnare, ai servizi offerti, agli impatti generati dalle startup anche grazie alla nostra offerta;

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 definire con un calcolo più puntuale l'impronta carbonica del nostro incubatore e rilevare **dati maggiormente puntuali delle imprese** incubate e accelerate che hanno un focus specifico sul tema ambientale;

valutare la possibilità di sviluppare **approfondimenti di analisi verticali** relativi a determinati **settori/ambiti tematici e/o aree geografiche** analizzando e valorizzando l'impatto specifico;

coerentemente con la normativa prevista per le società benefit, si intende migliorare il **nesso tra gli indicatori di misurazione e gli standard nazionali ed internazionali** esistenti per la valutazione di impatto, in particolare con strumenti quali BIA o SABI - La Buona Impresa, pur riconoscendo l'innovatività e la particolarità del nostro modello di business;

esplicitare le **dimensioni di rischio di impatto** anche in relazione alle tensioni emergenti tra generazione di valore economico e risultati sociali ed ambientali.

Strategia di impatto

Alla luce di quanto emerso dal lavoro di analisi sopra elaborato e in funzione delle prospettive di sviluppo del nostro incubatore legate al mutevole contesto di mercato in cui agisce, 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:

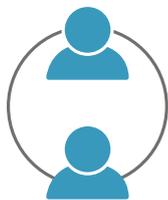


in termini di rafforzamento delle **attività formative e di accompagnamento** allo sviluppo d'impresa, l'impegno sarà di rafforzare i seguenti ambiti tematici rilevati come strategici ma la cui valutazione da parte dei beneficiari fa emergere ancora lacune e margini di miglioramento:

- la **gestione delle risorse umane** e il lavoro in team
- il **fundraising**
- l'**analisi di mercato** tramite anche l'utilizzo di strumenti digitali
- **growth hacking** e data analysis per il **marketing** digitale
- **sviluppo commerciale** e vendita B2B (nel 2023 un dipendente ha preso parte ad un corso ad hoc)



risulta necessario rafforzare e quindi consolidare la **community** di imprenditori che gravitano, o hanno gravitato in passato, attorno al nostro incubatore con inviti diretti ad eventi e iniziative, favorendo momenti di scambio p2p nonché per la **creazione di sinergie e collaborazioni** anche in ottica di filiera e commerciale;



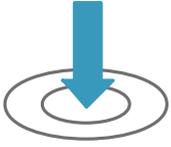
affinare la **proposta di valore** dei percorsi di **affiancamento personalizzato** in modalità 1to1 (**Adivsory**) con la sperimentazione di nuovi servizi integrati maggiormente incentrati sul tema dell'impatto e in sinergia con la proposta di valore e le expertise della casa madre Avanzi;



continuare a rafforzare la **rete di esperti, consulenti e mentor** in grado di offrire alle imprese competenze verticali a partire dagli aspetti più puramente legali e amministrativi per arrivare alla parte di sviluppo commerciale, di comunicazione e marketing;



ampliare il database di contatti e relazioni nell'ambito del mondo dell'**impact investing**, della **filantropia** e del **settore bancario** al fine di garantire l'accesso a capitali sotto diversa forma alle imprese accompagnate non solo in fase di accelerazione;



valorizzare ulteriormente la capacità di azione e le attività di **incubazione territoriale** con la creazione di sinergie e partnership con realtà locali che permettano di amplificare l'impatto generato in contesti fragili e/o aree marginali.

In conclusione, il 2023 è stato un anno di cambiamenti, in particolare, nell'assetto aziendale dal punto di vista delle risorse umane. Le uscite e i nuovi ingressi hanno reso necessario un importante lavoro di inserimento, (ri)valutazione delle competenze e impostazione di nuovi piani di crescita. Sono stati attivati corsi di formazione esterni e realizzati momenti di scambio e formativo interno; l'obiettivo per il prossimo anno è continuare in questa direzione favorendo occasioni e confronti in grado di promuovere un processo di coesione interna e la crescita professionale e umana di tutti i membri del team.

Anche il 2024 si prospetta un anno importante dal punto di vista delle novità soprattutto in termini di governance. Una nuova configurazione di ruoli e responsabilità in campo alla società madre Avanzi è infatti in fase di sviluppo ed avrà ripercussioni anche sul nostro incubatore. Sarà quindi importante valutare quanto tali cambiamenti avranno impatto non solo a livello di operatività aziendale e valore economico generato ma anche a livello di soddisfazione e di clima lavorativo

Impegni interni per il rafforzamento della valutazione

La redazione del Bilancio d'Impatto di a|cube, coerentemente con gli impegni presi nell'ultima annualità, è avanzata sia da un punto di vista metodologico che contenutistico. Gli approfondimenti nella relazione di impatto di quest'anno hanno riguardato la maggiore strutturazione della teoria del cambiamento di a|cube, il miglioramento dell'infrastruttura di raccolta dati e il confronto diretto con gli stakeholder. Nella redazione del prossimo Bilancio d'Impatto, a|cube si impegna a:

- ampliare il tasso di risposta agli strumenti valutativi;
- focalizzare l'analisi di impatto sulle attività e sugli impatti delle realtà imprenditoriali accelerate incubate, evidenziando maggiormente gli impatti indiretti di a|cube in linea con l'obiettivo di beneficio comune;
- strutturare un'infrastruttura valutativa che valorizzi in modo integrato il modello di generazione di impatto dell'organizzazione nelle diverse fasi della propria attività: dall'identificazione delle startup da accompagnare, ai servizi offerti, agli impatti generati dalle startup anche grazie all'offerta di a|cube;
- approfondire un focus specifico sul tema dell'impatto ambientale di a|cube;
- esplicitare le dimensioni di rischio di impatto anche in relazione alle tensioni emergenti tra generazione di valore economico e risultati sociali ed ambientali;
- coerentemente con la normativa prevista per le società benefit, si intende migliorare il nesso tra gli indicatori di misurazione e gli standard nazionali ed internazionali esistenti per la valutazione di impatto, in particolare con strumenti quali BIA o SABI - La Buona Impresa, pur riconoscendo l'innovatività e la particolarità del modello di business di a|cube.



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

