

Relazione di **Impatto** 2024

01

Premessa	3
-----------------	----------

02

Chi siamo	5
La storia di a cube	6
Visione e obiettivi di impatto	9
Organizzazione, persone e ambiente	12
I nostri clienti e stakeholder	26
Entrate e fonti finanziarie	27
Attività e servizi forniti	30
Track record storico	32

03

Metodo e valutazione dell'impatto	34
Costruzione del metodo	35
Definizione di impatto	37
Modalità di sviluppo e verifica del metodo	38
Modello di valutazione	39
Criteri di valutazione	39
Teoria del Cambiamento	40

04

Valutazione di impatto anno 2024	41
Premessa	42
La rilevazione: gli strumenti e il perimetro dell'analisi	43
Sintesi valutativa	50

05

Conclusioni	64
Metodologia e impegni per il futuro	65

e

e

i

d

u

I

Premessa

01

La Relazione d’Impatto 2024 si colloca in un momento per noi di trasformazione sia sul piano interno che in relazione al contesto più ampio in cui operiamo. Questo documento, come sempre, è prima di tutto un esercizio importante per noi: restituiamo e studiamo il **valore generato** dai nostri percorsi di accompagnamento, provando a leggerne gli effetti sulle persone, sulle imprese supportate e sull’organizzazione stessa.

Rispetto agli anni precedenti, questa edizione si arricchisce di alcuni **elementi di lettura nuovi**. Abbiamo introdotto una mappatura sistematica degli SDGs associati ai nostri programmi, rafforzando il collegamento tra le nostre attività e l’Agenda 2030. Abbiamo inoltre ampliato l’analisi dedicata al nostro team, integrando nella Theory of Change obiettivi, output e outcome riferiti ai lavoratori e restituendo i risultati di una survey realizzata ad hoc. Questo approfondimento si inserisce in un percorso più ampio avviato di ristrutturazione organizzativa allineata alla ridefinizione della governance di Avanzi. In questo nuovo assetto, miriamo a posizionarci con ancora più chiarezza come centro per l’accompagnamento all’imprenditorialità a impatto. L’attenzione ai territori è un altro fil rouge che abbiamo ulteriormente approfondito: oltre alla consueta attività svolta in contesti urbani complessi e aree interne, il 2024 ha segnato l’avvio della collaborazione con Isola Catania, da cui è nata una nuova progettualità che apre interessanti traiettorie di sviluppo.

Dal punto di vista economico, il bilancio 2024 registra una lieve contrazione del valore aggiunto e un aumento del costo del personale, legato all’adeguamento delle condizioni retributive. Un dato che ci invita a lavorare su una nuova fase di sviluppo commerciale, anche alla luce delle incertezze legate al panorama nazionale nel settore dell’innovazione. È in questo contesto che si inserisce anche il lavoro avviato sull’offerta Impact Advisory, con l’obiettivo di rinnovare e rilanciare un servizio che può diventare uno dei nostri asset strategici nei prossimi anni.

Infine, una nota sul settore. Secondo il report SIM 2024, il numero di incubatori in Italia è diminuito di quasi il 9%. Un segnale che può indicare una fase di consolidamento ma che, allo stesso tempo, richiama alla necessità di rafforzare il nostro posizionamento, differenziare le offerte e dare prova – come sempre – di visione e capacità di adattamento.

È in questo scenario complesso ma stimolante che si inserisce la presente Relazione. Uno strumento che, ancora una volta, non ha solo l’obiettivo di misurare, ma soprattutto di ascoltare, riflettere e agire con più consapevolezza.

02

Chi siamo

La storia di a|cube

Visione e obiettivi di impatto

Organizzazione, persone e ambiente

I nostri clienti e stakeholder

Entrate e fonti finanziarie

Attività e servizi forniti

Track record storico

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.

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.

2014

MAKE A CUBE³ PARTECIPA
ALLA CREAZIONE DI **BASE**
MILANO

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.

2024

AICUBE AVVIA UN
PROCESSO STRUTTURATO
DI SUPPORTO E
COLLABORAZIONE CON
**ISOLA CATANIA IMPRESA
SOCIALE**

Nel 2024, abbiamo avviato un processo strutturato di supporto e collaborazione con **Isola Catania Impresa Sociale**: società nata a dicembre 2022 per rispondere al problema della diaspora siciliana e diventare un punto di riferimento siciliano per l'imprenditorialità innovativa ad impatto. Isola ha creato e gestisce uno spazio innovativo di 400mq dall'atmosfera internazionale, un coworking ma anche un incubatore di talenti, polo per l'innovazione e l'imprenditorialità sociale, all'interno di Palazzo Biscari, edificio monumentale e patrimonio Unesco.

Nell'ottica di sviluppare un rapporto duraturo e sinergico abbiamo aperto un'**unità locale** nello spazio di coworking ed è in fase di disegno congiunto un **programma di incubazione per la creazione di imprese sociali** in Sicilia finanziato dalla **Fondazione Marea** Ente Filantropico ETS nata su iniziativa di Isola, si propone come catalizzatore di cambiamento positivo per la Sicilia, mirando a valorizzare le sue risorse umane e territoriali a livello globale.



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.



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

Per realizzare questa missione ci siamo dati alcuni importanti obiettivi²:



● **Sostenere**

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

● **Creare e potenziare**

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

● **Diffondere**

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

Quest'anno abbiamo deciso di sviluppare, valorizzare e misurare in maniera più strutturata l'elemento di generazione d'impatto verso i **nostri lavoratori**. Per loro abbiamo quindi declinato i seguenti obiettivi di cambiamento:



● **Creare**

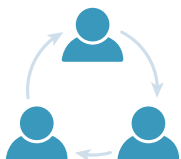
un luogo di lavoro stimolante, collaborativo, rispettoso delle diversità e orientato alla mission;

● **Contribuire**

alla realizzazione e alla crescita professionale e personale in sinergia con i valori aziendali.

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 alcube è amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle persone, lavoratori, comunità, territori e ambiente.

A partire dal 2020 abbiamo adottato un **sistema di 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 40**, rispettivamente un Responsabile di Area (Head e Manager) e un Responsabile Operativo (Chief Operating Officer). L'Amministratore Unico svolge prevalentemente un ruolo di supervisione e controllo.

Come accennato nella precedente relazione, a partire da metà 2024, la società controllante Avanzi ha avviato un piano di rilancio strategico che prevede una riorganizzazione interna, un processo di **apertura della compagine azionaria** e il coinvolgimento diretto dei dipendenti con un **piano di stock option**. Tra gli obiettivi dell'operazione vi è quello di aumentare l'ingaggio dei dipendenti nella gestione e nello sviluppo strategico dell'impresa. I due nostri coordinatori hanno aderito al piano acquisendo inoltre ruoli di responsabilità e gestione nel riassetto organizzativo configurato da Avanzi.

Da un punto di vista operativo, la gestione dei singoli progetti risulta diffusa con Project Manager identificati in funzione di competenze ed expertise e in relazione al livello di complessità progettuale. Tale sistema permette di stabilire internamente una **cultura diffusa di leadership** che favorisce la partecipazione e l'impegno di tutte le nostre risorse a tutte le attività della società, creando spazi di espressione e partecipazione e stimolando proattività, autonomia e autorevolezza.

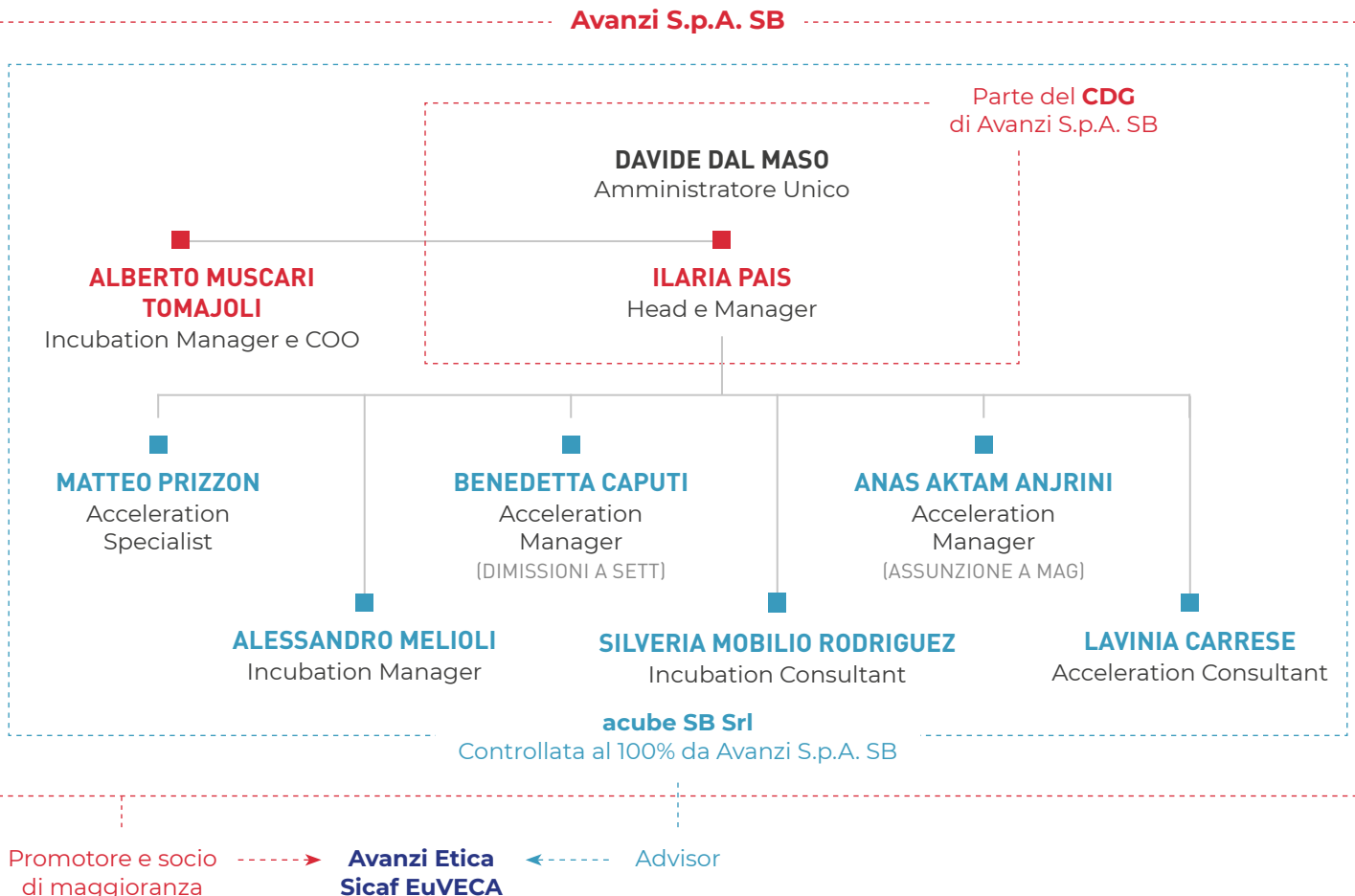
Per facilitare la condivisione e collaborazione tra i membri del team, utilizziamo come piattaforma informatica gestionale **Google Workspace** cercando di sfruttarne a pieno tutte le potenzialità e

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).

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.

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.



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

Lavoratori

Il nostro team, a fine 2024, è composto da **7 persone** impiegate **full time**, 4 a tempo indeterminato e 3 a tempo determinato (di cui 2 con contratto di apprendistato), oltre a un rappresentante legale in veste di **amministratore unico** e **1 collaboratore esterno**.

Il nostro gruppo di lavoro presenta caratteristiche in linea con i nostri valori e la nostra visione: è un team al **43% 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	4 dipendenti t. ind. - contratto FT 1 dipendente t. det - contratto FT 2 apprendisti t. det. - contratto apprendistato FT 1 stage curriculare 1 collaboratore esterno
	N. di dipendenti per età, genere, background formativo (al 31.12.2024)	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 89 - M - Laurea Economia Aziendale, Formazione esecutiva in Leadership. Strategia. Sostenibilità 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 - Laurea Magistrale in Innovation Management

Assunzioni

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 2024 è stato attivato **1 tirocinio curricolare** e la Head ha usufruito del congedo per maternità a partire da ottobre 2024. Inoltre, è stata effettuata una **nuova assunzione** a tempo determinato di una risorsa nell'area accelerazione con status di *rifugiato politico*.

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.

Anche quest’anno sono stati quindi svolti **incontri individuali** tra i responsabili di area e i dipendenti che hanno permesso di aggiornare delle schede/profili contenenti punti di forza, aree di miglioramento e obiettivi di crescita integrando come questi possano avere **ricadute sui nostri servizi** e sui nostri **modelli e strumenti**.

Processo di analisi

Il 2024 è stato inoltre un anno importante per i nostri lavoratori in quanto è stato avviato un **processo di analisi** svolto grazie all’ausilio di un professionista HR esterno atto a far emergere gli elementi distintivi del modello gestionale della società Avanzi e della controllata alcube e definirne criticità e punti di forza. Il percorso ha previsto lo svolgimento di incontri uno a uno tra tutti i dipendenti e la professionista di confronto e racconto. Il risultato del processo è confluito nell’elaborazione di un documento di sintesi con finalità strategiche che ha portato alla decisione di assumere un **Responsabile Risorse Umane** nel 2025.

Netiquette e Diversity Lab

Avanzi, la nostra società madre, ha avviato l’anno passato due percorsi paralleli promossi e guidati dai dipendenti che ci ha coinvolto direttamente ed ha portato alla creazione di **due gruppi di lavoro** (GDL) su base volontaria.

- **GDL Netiquette** - il gruppo ha redatto un documento di Netiquette per migliorare la comunicazione interna e la collaborazione tra colleghi, con particolare attenzione al contesto di smart working. Il documento, presentato in plenaria a dicembre e condiviso con CDA e staff a gennaio 2025, fornisce linee guida pragmatiche per ottimizzare i flussi di lavoro digitali, valorizzare le prassi già esistenti e ridurre le inefficienze relazionali.

- **GDL Diversity Lab** - il gruppo promuove una cultura organizzativa basata su diversità, equità e inclusione. Nato da un percorso con BASE Milano ed Espressy, agisce come spazio di ascolto, attivatore di iniziative formative e culturali, e supporto alla funzione HR. È composto da 15 membri volontari e mira a generare impatto interno ed esterno su temi di inclusione e benessere.



Per l'anno in corso abbiamo mantenuto la rilevazione sviluppata tramite **matrice di indicatori di output e outcome** relativi a determinate **dimensioni di analisi** in grado di rilevare e misurare quantitativamente e qualitativamente alcune delle principali dimensioni di benessere dei lavoratori.

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

DIMENSIONI DI ANALISI	Indicatori di output (misurati per l'anno 2021)	Valorizzazione
Retribuzioni e benefit*	Differenza tra retribuzione massima e retribuzione minima percepita dai dipendenti	12.098,87 €
	Aumenti retributivi	Nel 2024 si son 2 registrati aumenti retributivi a dipendenti in apprendistato
	N dipendenti che accedono a servizi/ prodotti offerti dal programma di welfare aziendale e tipologia spese**	Numero beneficiari: 8, N. operazioni: 81 Tot. piano 10.188,39 € - % utilizzo 64 Buoni spesa 38% - Viaggi 32% - Trasporto pubblico 3% - Altro 1%
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 alcube N. 1 questionario di rilevazione feedback per aumentare ingaggio e migliorare aspetti interni
	Tasso di utilizzo di strumenti di comunicazione tra membri del team***	Totale messaggi in canali pubblici: 2.520 Totale messaggi in canali privati: 255 Totali messaggi diretti: 16.760 Canali pubblici e singoli workspace: 34
	N. di dipendenti che ricevono assessment regolari sulle prestazioni e sullo sviluppo della carriera	6 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 1 dipendenti dimessi 1 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 periodo aprile-dicembre 2024.

Ascoltare per migliorare: cosa ci ha detto il nostro team nel 2024

Introduzione

Nel 2024 abbiamo somministrato al nostro team una survey interna, parte di un percorso condiviso volto a raccogliere idee, percezioni e suggerimenti su come Avanzi e a|cube stanno contribuendo al benessere delle persone e alla coerenza con la nostra missione di impatto.

L'obiettivo era duplice: da un lato valorizzare il punto di vista di chi lavora ogni giorno con noi; dall'altro raccogliere elementi per migliorare i processi interni, le pratiche di welfare e il senso di appartenenza all'organizzazione. In questo documento condividiamo i principali risultati e riflessioni emerse dalla survey.

Percezione, soddisfazione e coerenza con la missione

I dati raccolti mostrano una percezione complessivamente positiva rispetto alla *coerenza tra attività svolte e missione*. Il punteggio medio attribuito alla coerenza generale è pari a 8,3 su 10, con un range che va da 7 a 10. Anche rispetto alla *percezione delle attività quotidiane* in ottica di beneficio comune il valore medio si attesta su un solido 7,9. Questi risultati confermano che **il nostro lavoro è percepito come sensato e coerente con i valori fondanti dell'organizzazione**. Più bassa, ma comunque incoraggiante, la media relativa alla valorizzazione personale (3,6 su 4), segno che il riconoscimento interno delle competenze è presente ma va ancora rafforzato.

Impatto positivo nel percorso professionale e personale

Le risposte aperte confermano che lavorare in Avanzi e a|cube ha generato cambiamenti significativi: **le persone si sentono più consapevoli, competenti e motivate**. Viene spesso citata la possibilità di lavorare in un contesto dinamico e ispirante, con progetti in cui ci si riconosce profondamente. Molte testimonianze parlano di un'accresciuta capacità di **coniugare il lavoro con un senso di utilità sociale**, e di una spinta ad ampliare le proprie prospettive professionali.

Uno sguardo più approfondito: voci dal team

Alla domanda su quali **impatti positivi** abbia generato l'esperienza in a|cube, le testimonianze più sentite raccontano di *"accresciute competenze professionali"*, un *"lavoro molto dinamico che permette di relazionarsi tanto con le startup"* e di sentirsi *"dalla parte giusta, in una Società attraverso cui è possibile offrire una versione alternativa e positiva di ciò che ci circonda"*. Altri contributi sottolineano quanto l'ambiente abbia *"aperto la mente"*, ampliato la visione del proprio ruolo e stimolato *"passione e coinvolgimento"*.

Alcune risposte particolarmente ispiranti ci raccontano, ad esempio: *"Sento che riesco a coniugare il lavoro con il fare cose belle che portano valore sociale, non scontato. In qualche modo mi rasserena"*. Oppure: *"Mi ha dato la possibilità di lavorare su progetti con un purpose forte in cui sento di riconoscermi, che mi stimola a portare avanti il lavoro con passione e coinvolgimento"*. C'è chi descrive un impatto anche personale: *"Come persona che pensava di essere molto aperta di mente, ho imparato ad ampliare ancora di più le prospettive, i riferimenti e il linguaggio"*.

Queste testimonianze rafforzano il senso di direzione dell'organizzazione e l'impatto trasformativo che può generare non solo nei territori e nei progetti, ma anche nelle persone che la abitano ogni giorno.

Sul fronte degli impatti negativi, le osservazioni si concentrano soprattutto su aspetti legati al benessere personale: frequenti trasferte, fatica a mantenere routine e attività extra-lavorative, sensazione di stress o carichi a tratti eccessivi. Una testimonianza riassume: *“rinunce in buona parte compensate però dalla flessibilità e dall'ambiente stimolante”*. Si sottolinea anche, in modo costruttivo, l'importanza di **politiche retributive più attente**.

Infine, alla domanda su cosa potrebbe migliorare l'efficacia dell'organizzazione, le risposte convergono su alcuni suggerimenti chiave: introdurre maggiore managerialità, creare più occasioni di confronto tra le aree, misurare in modo più sistematico la performance e facilitare momenti di valutazione e riflessione strategica. Proposte che accogliamo come stimolo per rafforzare il nostro impianto organizzativo.

Utilizzo del welfare aziendale

Il 71% dei rispondenti ha dichiarato di aver usufruito almeno una volta della piattaforma di welfare aziendale TreCuori. Tra chi ne ha fatto uso, i livelli di soddisfazione sono variabili: i punteggi medi si attestano intorno al 2,7 su 4, con alcune segnalazioni relative a eccessiva burocrazia o scarsa chiarezza dell'offerta. In alcuni casi il welfare è stato percepito come un utile supporto, in altri come un'opportunità non completamente valorizzata.

Questo feedback ci invita a ripensare l'offerta in termini di semplicità, personalizzazione e accessibilità, anche attraverso momenti informativi dedicati.

Conclusione

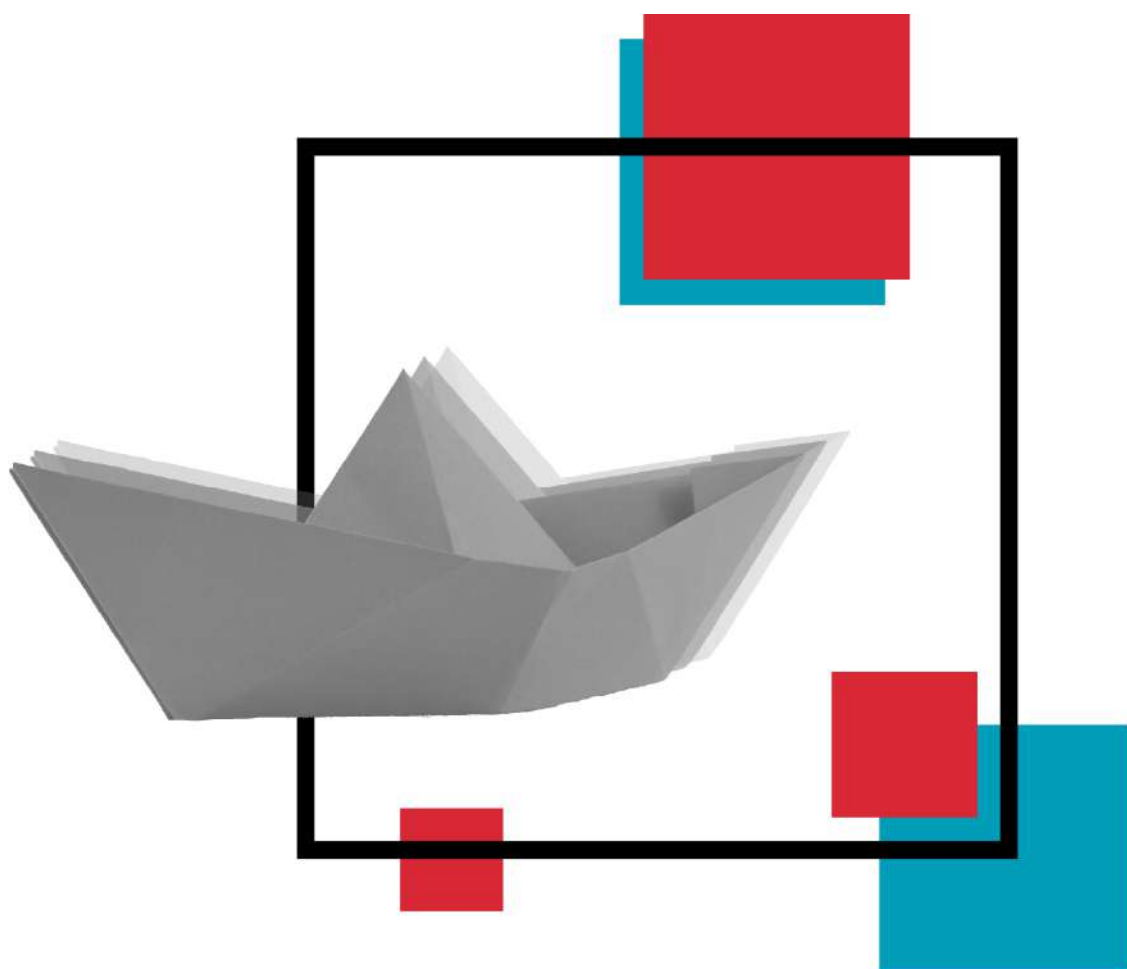
La survey rappresenta uno specchio prezioso delle percezioni interne. Ci riconferma **la forza della nostra identità e del nostro orientamento all'impatto**, ma ci mostra anche dove possiamo crescere: nella gestione dei carichi, nella valorizzazione delle competenze, nell'efficacia delle nostre policy.

Trasformare questi feedback in azione sarà il nostro impegno per il prossimo anno.

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

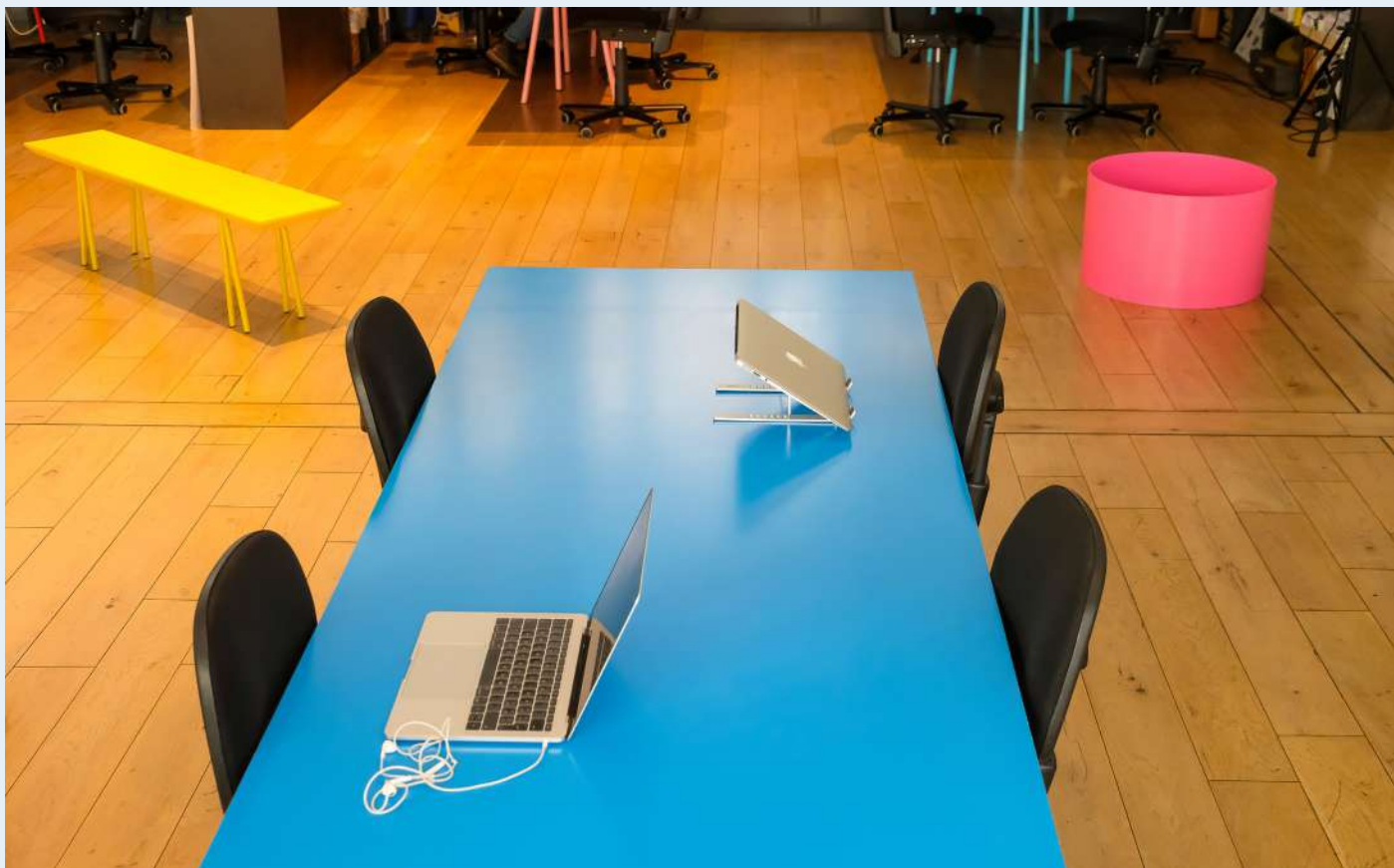
Abbiamo la nostra sede presso **Avanzi Coworking**, un luogo di lavoro e di incontro, situato nel cuore della Città Studi a Milano. Il nostro spazio è all'avanguardia in termini di utilizzo energetico: si fornisce da **ènostra**, fornitore cooperativo nazionale di **energia elettrica rinnovabile, sostenibile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





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 S.p.A. SB.

CONSUMI DI MATERIALE	2021	2022	2023	2024
Carta per stampante acquistata (kg)	173,5	185,9	236,3	251
Numero di toner consumati	2	4	10	10
CONSUMI DI ENERGIA	2021	2022	2023	2024
Energia elettrica (kWh)	26.779	31.679	31.378	23.724
Gas naturale (Smc)	6.287	6.145	3.572	5.979
EMISSIONI DI GHG (ton CO2)	2021	2022	2023	2024
Emissioni di scope 1	12,46	12,18	7,1	11,9
Emissioni di scope 2 (location based)(*)	7,19	7,98	8,4	6

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

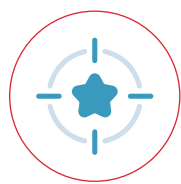
Le attività di comunicazione multicanale

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 31/12/24	Like totali sui post 2024 (org+adv)	Clic totali sui link 2024 (org+adv)	Copertura 2024 (org+adv)*	
	4.294 (+14%)	774	3.753	29.487	mi piace, commenti, condivisioni
	6.869	195	11.511	16.119**	
	N/A	N/A	N/A	N/A	cancellazione account nov. 2024***

* Quante persone hanno visto la nostra pagina/contenuti.

** Netta diminuzione causa assenza di sponsorizzate.

*** Twitter/X è stato invece chiuso, come scelta di posizionamento e rispetto dei valori che Avanzi promuove attraverso la diffusione di una cultura della sostenibilità e di innovazione sociale.

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 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. Questa attività, definita di **Impact Advisory**, è stata nel 2024 e sarà anche l'anno prossimo oggetto di un piano strutturato di sviluppo e investimento interno per migliorare il nostro posizionamento nel mercato italiano.

431.038€
VALORE AGGIUNTO
 NEL 2024

Ripartizione del valore aggiunto

Nel 2024 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 431.038 €. Di tale valore, circa il 78% (percentuale in aumento rispetto all'anno passato) 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 7%) e infine come quota trattenuta all'interno dell'azienda in forma di ammortamenti e risultato di esercizio (destinato a riserva).

	2022	2023	2024
Ricavi da prestazione di servizi e contributi	1.244.746 €	1.407.015 €	1.413.440 €
Altri ricavi e proventi (netti)	96.226 €	116.195 €	9.632 €
Valore della produzione	1.340.972 €	1.523.210 €	1.423.072 €
Costi per forniture e servizi ricevuti	696.183 €	1.021.748 €	978.709 €
Oneri di gestione	47.875 €	48.980 €	13.325 €
Valore aggiunto di cui ripartito	596.914 €	452.482 €	431.038 €
- ai dipendenti e i collaboratori (stipendi, compensi, oneri sociali, TFR e welfare)	299.748 €	234.760 €	334.434 €
- alla pubblica amministrazione (per imposte)	85.166 €	64.176 €	30.339 €
- ai finanziatori (per interessi su debiti)	23 €	712 €	712 €
Valore trattenuto in azienda per ammortamenti e accantonamenti	4.126 €	375 €	375 €
Risultato d'esercizio	207.851 €	152.459 €	65.178 €

Il 2024 è stato un anno di leggera flessione in termini di fatturato con una diminuzione di circa 6% rispetto al precedente. Si sottolinea un aumento del valore destinato ai dipendenti frutto di politiche di aumenti diffusi. Principalmente in virtù di ciò il risultato complessivo risulta nettamente inferiore agli anni precedenti ma comunque positivo.

Le dinamiche di variazione delle variabili economiche e finanziarie 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 diminuzione rispetto all'anno precedente, coprono oltre la metà valore complessivo generato annualmente dal nostro incubatore;

la riduzione delle altre entrate legate principalmente a una diminuzione dei contributi in conto esercizio;

un riassetto delle spese di personale dovuto ad alcune interruzioni del rapporto di lavoro, all'avvio di nuovi contratti e ad alcuni aumenti rivolti ai dipendenti.



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 a|impact di Avanzi.

Track record storico



17

AICUBE PARTNER UNICO

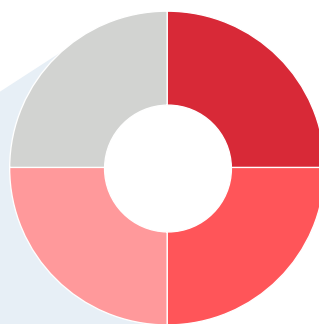
34

PROGRAMMI DI **INCUBAZIONE**
SVILUPPATI



5

PROGRAMMI
DI **ACCELERAZIONE**



1

SVILUPPATO SU 4 CICLI

+6.000

application ricevute
e valutate

+740

progetti selezionati
e accompagnati

+250

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 2024 in numeri

	Programmi di incubazione	Programmi di accelerazione	Altre 1 to 1	Totale
Imprese o idee selezionate / incubate	41	16	7	64
WS organizzati (di cui gestiti da noi)	55 (30)	47 (14)	12 (12)	114 (56)
Ore di lezione (di cui tenute da noi)	125 (87)	113 (39)	76 (76)	314 (202)
Ore di 1to1	260	276	182	718
Partecipanti (persone)	211	43	68	322
Mentors coinvolti	54	23	4	81
Sessioni P2P	7	12	0	9
Eventi / mentors evenings	41	16	7	64

5

PROGRAMMI DI
INCUBAZIONE
(DI CUI 1 A CAVALLO
CON IL 2023)



2

PROGRAMMI DI
ACCELERAZIONE



+300

PARTECIPANTI
AI PROGRAMMI DI
**INCUBAZIONE E
ACCELERAZIONE**

8

ENTI
COSTITUITISI

+1.5 mln €

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

Metodo di valutazione dell'impatto

Costruzione del metodo

Definizione di impatto

Modalità di sviluppo e verifica del metodo

Modello di valutazione

Criteri di valutazione

Teoria del Cambiamento



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.

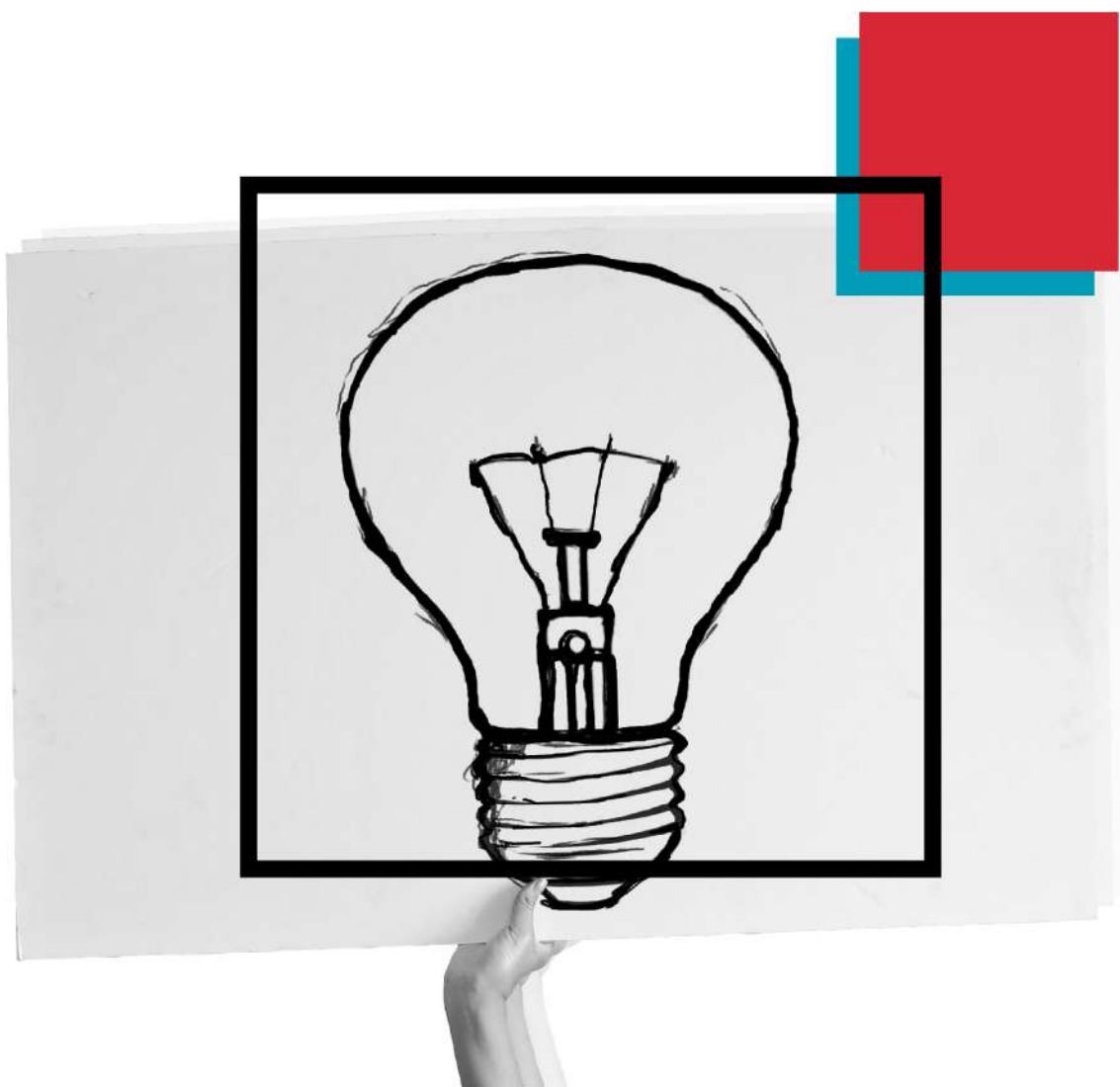
L'obiettivo di questo approccio è da una parte verificare gli outcome effettivamente prodotti, e dall'altro, valutare la 'tenuta' delle ipotesi di cambiamento incluse nel nostro approccio.

L'obiettivo generale della valutazione di impatto di alcune, 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.

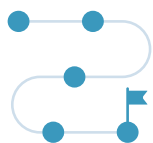
Puntiamo in particolare sui seguenti fattori e obiettivi strategici:



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



Crescita professionale e lavoro stimolante

- Creare un luogo di lavoro stimolante, collaborativo, rispettoso delle diversità e orientato alla mission.
- Contribuire alla realizzazione e alla crescita professionale e personale in sinergia con i valori aziendali.

Creazione di un ambiente di lavoro stimolante dove potersi realizzare

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

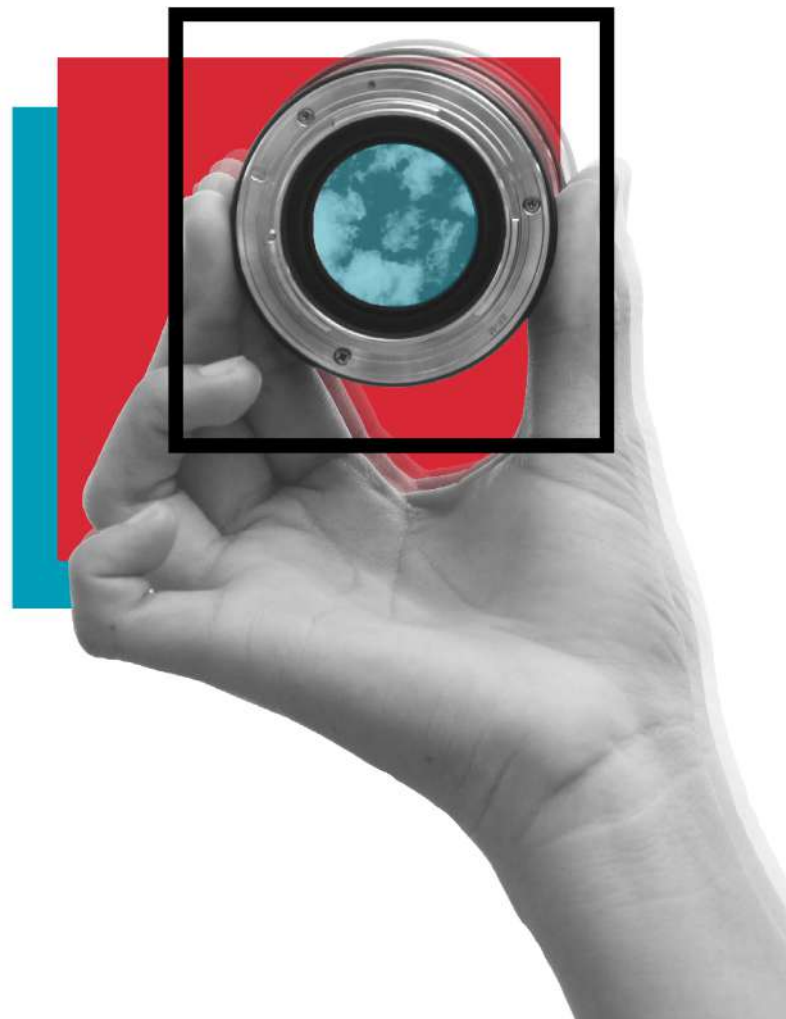
I criteri di valutazione adottati per esprimere un giudizio valutativo su quanto a|cube ha realizzato nel corso dell'anno sono rappresentati dal grado di raggiungimento dei risultati, analizzati tramite specifici indicatori, e collegati agli obiettivi di impatto rappresentati nella Teoria del Cambiamento 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.

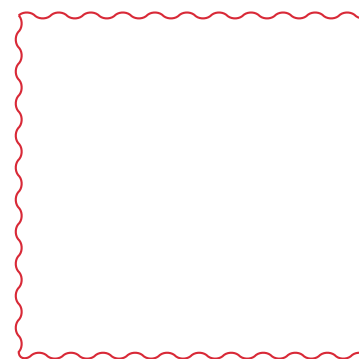
Teoria del Cambiamento

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 →](#)

Quest'anno come, già sottolineato, abbiamo integrato in fondo alla nostra ToC un inquadramento specifico rispetto all'impatto diretto verso i nostri lavoratori declinandone come da framework i relativi obiettivi, outcome, output e attività.



A large, bold, blue number '04' is positioned at the top left of the page. The '0' is a simple, rounded shape, and the '4' is a stylized, blocky font. The background behind the numbers is a light blue gradient.

Valutazione di impatto anno 2024

~~~~~

Premessa

La rilevazione: gli strumenti e il perimetro dell'analisi

Sintesi valutativa

# Premessa

Nel presente paragrafo riporteremo i **risultati del processo di valutazione** sviluppato seguendo l'approccio e il metodo sopra presentato. Anche quest'anno 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 rilevazione dell'impatto rivolta ai committenti è stata volutamente accantonata. Consapevoli dell'importanza anche di questo tipo di valutazione è stato fatto un primo ragionamento per impostare un questionario ad hoc rivolto a questo specifico target adattandolo alle specificità di ciascun soggetto.

Ricordiamo che, come prassi consolidata, al termine di ogni programma di incubazione o accelerazione, vengono somministrati questionari personalizzati per valutare il livello di soddisfazione dei partecipanti e l'efficacia complessiva del percorso – dalle lezioni ai workshop, fino agli eventi. Questi strumenti ci consentono di raccogliere feedback puntuali e attuare, se necessario, azioni correttive mirate. Va tuttavia precisato che ogni questionario viene progettato ad hoc, in base alla specificità del programma, alle esigenze del committente e alle caratteristiche dei destinatari. Questa eterogeneità rende difficile una comparazione sistematica dei dati raccolti e limita la possibilità di una restituzione aggregata dei risultati nell'ambito della presente relazione.

Per l'analisi effettuata tramite somministrazione di questionario agli enti accompagnati nel 2024 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.

Quest'anno è stata effettuata una piccola integrazione nel questionario volta a rilevare l'aspetto della **territorialità**; l'intenzione è stata quella di rilevare la nostra capacità di agire in **contesti e aree fragili o marginali** sulle quali interventi di natura sociale siano in grado di generare quindi un maggiore impatto.

Inoltre, è stato per la prima volta realizzato un affondo rispetto agli **SDGs**: come gli obiettivi di sviluppo siano ambiti centrali e rilevanti per ciascuno dei programmi di incubazione e accelerazione da noi sviluppati.

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

## SDGs e target dei nostri programmi

Nell'ambito delle attività di incubazione e accelerazione, abbiamo nel 2024 progettato e realizzato programmi diversificati, capaci di rispondere a esigenze specifiche di target eterogenei – dalle comunità locali ai giovani NEET, fino a migranti e organizzazioni del Terzo Settore. Ogni percorso è stato costruito con una forte intenzionalità di impatto. Quest'anno abbiamo deciso di implementare per la prima volta una mappatura del contributo di questa attività rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite.

La seguente analisi restituisce una visione sintetica e grafica dell'**allineamento tra i programmi e gli SDGs**, evidenziando i temi maggiormente affrontati e la coerenza strategica dell'azione di accompagnamento e supporto all'avvio e allo sviluppo d'impresa che abbiamo realizzato.

Di seguito si riporta una infografica con il dettaglio e una breve descrizione di tutti gli obiettivi che vengono affrontati dai nostri programmi di accompagnamento.



La tabella seguente presenta una panoramica sintetica dei programmi di incubazione e accelerazione da noi gestiti o co-progettati, evidenziandone per ciascuno il target principale di riferimento e gli SDG rappresentativi. Questo schema consente di cogliere, a colpo d'occhio, la varietà delle iniziative attivate e il loro contributo agli obiettivi dell'Agenda 2030.



| Programma                      | Target Group                   | SDG Focus                    | Descrizione                                                                                                                      |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONTATTO – PON Cagliari        | Comunità locali                | SDG 11, SDG 8, SDG 10        | Accompagnamento per idee con impatto sociale e miglioramento della qualità della vita in quartieri target della città Cagliari   |
| La Città dei Giovani           | Giovani                        | SDG 11, SDG 4, SDG 10        | Creazione e attivazione di progetti in spazi sociali da parte di giovani under 30 nei quartieri milanesi                         |
| Bei Luoghi                     | Comunità locali, Terzo Settore | SDG 11, SDG 8, SDG 4         | Rigenerazione urbana a base culturale tramite supporto tecnico alle comunità                                                     |
| CONNECTA – Bridge for Billions | Migranti e rifugiati           | SDG 8, SDG 10, SDG 17        | Incubazione e supporto all'avvio d'impresa per migranti e rifugiati, con potenziamento degli ecosistemi locali                   |
| La Scuola dei Quartieri        | Comunità locali, NEET          | SDG 11, SDG 8, SDG 4         | Accompagnamento all'avvio di attività no profit a Milano che realizzino progetti e servizi di utilità sociale                    |
| SEGIE – EU                     | Donne                          | SDG 5, SDG 8, SDG 10         | Programma d'incubazione per idee e imprese in grado di favorire l'empowerment economico e sociale di donne e minoranze di genere |
| FAROS                          | Ne specifico                   | SDG 9, SDG 13, SDG 14, SDG 8 | Acceleratore dedicato alla Blue Economy che supporta startup innovative per la sostenibilità e lo sviluppo del mare              |
| Personae                       | No specifico                   | SDG 3, SDG 8, SDG 10         | Acceleratore per startup impegnate nello sviluppo di servizi, modelli o prodotti innovativi nell'ambito del welfare              |

L'analisi dimostra come il nostro l'approccio sia fortemente orientato alla generazione di impatti sistemici, in linea con le priorità dello sviluppo sostenibile. La **ricorrenza di SDG come l'11, l'8 e il 4** conferma il ruolo dell'incubazione come leva di **rigenerazione urbana, inclusione economica e innovazione educativa**. Questo ci posiziona come un attore strategico nell'ecosistema dell'imprenditorialità a impatto, capace di tradurre i bisogni territoriali in progettualità concrete ad alto valore trasformativo.

## I nostri beneficiari diretti

Ai nostri beneficiari diretti, (aspiranti) imprenditori e startup, abbiamo somministrato, come ogni anno, 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 **uguale numero di soggetti rispetto all'anno scorso** ottenendo tuttavia un **tasso di risposta leggermente più basso** come si dettaglierà in seguito. 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. Inoltre, su alcuni programmi il nostro ruolo è stato di mero coordinamento e in alcuni percorsi di puro affiancamento alla definizione di un documento di sviluppo strategico con focus sul digitale, quindi, non si è ritenuto opportuno somministrare il questionario.

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
- localizzazione geografica



### 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.

|                                     | Invii     | Risposte  | Tasso di risposta |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-------------------|
| Programmi di incubazione sviluppati | 19        | 11        | 58%               |
| Programma di accelerazione          | 16        | 9         | 56%               |
| Affiancamento 1 to 1                | 2         | 2         | 100%              |
| <b>TOTALE</b>                       | <b>37</b> | <b>22</b> | <b>59%</b>        |

### Programmi di incubazione

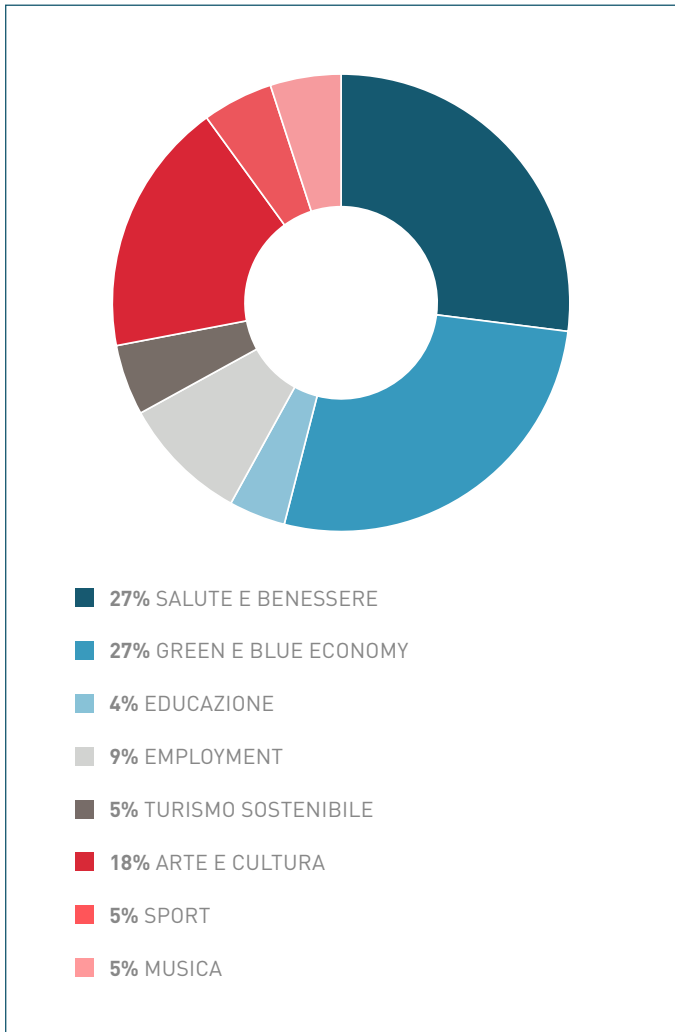
Dei 5 programmi di incubazione realizzati solo 1 è stato considerato rilevante ai fini della presente analisi. Gli altri, come indicato già esplicitato, sono o programmi pluriennali o programmi per i quali il nostro ruolo è stato più di coordinamento o supporto.

### Programmi di accelerazione

2, FAROS e PERSONAE per i quali si sottolinea un buon livello del tasso di risposta.

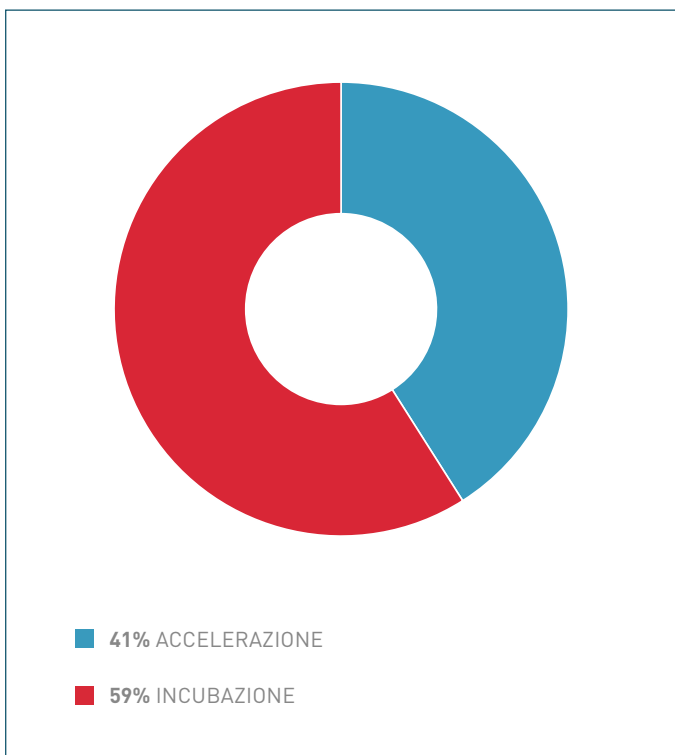
### Affiancamento 1 to 1

Sviluppato a valere su programmi *Get-it*, *Welfare che impresa*, *Bando Evoluzioni*. Per gli enti supportati sui due ultimi programmi indicati l'affiancamento non può definirsi di incubazione essendo circoscritto solo su ambiti specifici, perciò, non si è ritenuto opportuno far rientrare gli enti in questa analisi.

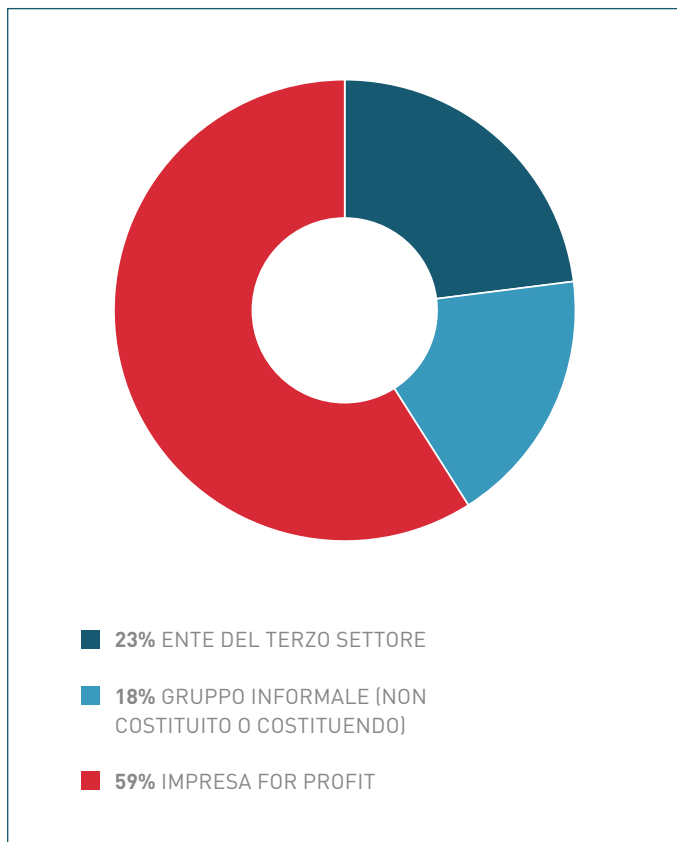


Il grafico rappresenta la distribuzione tematica dei progetti accompagnati da a|cube, evidenziando le principali aree di impatto. Le due categorie più rappresentate, entrambe al 27%, sono **“Salute e Benessere”** e **“Green e Blue Economy”**, seguite da **“Arte e Cultura”** (18%) e **“Employment”** (9%). Aree emergenti ma significative sono anche **“Turismo Sostenibile”**, **“Sport”** e **“Musica”** (ciascuna al 5%), mentre **“Educazione”** si attesta al 4%.

Questa varietà testimonia l’impegno di a|cube nel sostenere iniziative ad alto valore trasformativo, capaci di rispondere a sfide sociali e ambientali diversificate. Sottolineiamo, inoltre, come Salute e Benessere e Blue Economy, si consolidino come settori per noi sempre più strategici. L’interesse su Arte e Cultura inoltre rimane costante e si ipotizza continuerà ad essere un settore strategico su cui investire nel corso dei prossimi anni.



Riprendendo la tendenza del 2022 e in controtendenza con il 2023, quest’anno rileviamo una **maggioranza** di risposte da parte di soggetti che hanno partecipato a **programmi di incubazione**. Ciò, è riconducibile alla somministrazione dei questionari a un percorso di incubazione PON Metro Cagliari – Contatto, pluriennale e iniziato nel 2023, con un folto numero enti partecipanti (19 di cui 11 rispondenti) e di programmi Ito1 a cui si sono rivolti soggetti in fase di incubazione.



Il grafico illustra la composizione delle realtà accompagnate nei percorsi di incubazione e accelerazione di a|cube. La maggioranza (59%) è rappresentata da imprese for profit, seguite da enti del Terzo Settore (23%) e da gruppi informali non costituiti o in fase di costituzione (18%). Questa distribuzione evidenzia la vocazione ibrida dell'azione di a|cube, capace di intercettare esigenze diversificate e di favorire l'emersione di iniziative ad impatto sociale in ogni fase del ciclo di vita imprenditoriale.

Quest'anno abbiamo integrato il questionario con due domande volte a rilevare la provenienza geografica specifica dei soggetti rispondenti nell'ottica di andare a rilevare quanto le nostre attività siano in grado di agire su territori e area fragili. I risultati fanno emergere una prevalenza delle risposte dalla regione Sardegna con realtà che si collocano in quartieri periferici ciò è collegato al fatto che l'unico programma di incubazione oggetto della rilevazione aveva un focus specifico proprio su aree marginali della città di Cagliari. Ulteriore elemento da rilevare è la prevalenza di rispondenti nel nord e centro Italia in particolare Roma e Milano.

**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 raccolte emerge con chiarezza come i percorsi di incubazione abbiano generato un impatto significativo su diverse dimensioni della **crescita personale e imprenditoriale**.

L'accompagnamento offerto da a|cube si è rivelato particolarmente efficace nel rafforzare la **consapevolezza del proprio ruolo imprenditoriale** e nel promuovere **competenze trasversali** fondamentali per affrontare le sfide dell'avvio e dello sviluppo di impresa.

Tra le trasformazioni maggiormente percepite, si segnala un forte effetto abilitante in termini di **empowerment, collaborazione e capacità di lettura del contesto**.

In particolare, i dati quantitativi evidenziano che:

85%

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

85%

afferma di aver migliorato la propria capacità di lavorare in team e gestire relazioni tra pari;

85%

riporta una crescita nella consapevolezza rispetto ai rischi connessi all'attività imprenditoriale;

85%

ritiene di aver affinato la capacità di leggere e comprendere meglio i bisogni di clienti o beneficiari finali;

46%

ha indicato di sentirsi "meno solo" nel proprio percorso imprenditoriale, a testimonianza del valore attribuito alla dimensione relazionale e di accompagnamento del percorso.

Tali risultati confermano la nostra capacità di agire, in fase di incubazione, non solo sul piano delle **competenze tecniche**, ma anche su quello dell'**autoefficacia** e della **motivazione**, generando effetti positivi sia sul singolo imprenditore sia sullo sviluppo complessivo dell'iniziativa.

Dalle risposte alla domanda aperta emerge chiaramente che i percorsi di incubazione hanno generato un impatto trasformativo sia sul piano personale che su quello imprenditoriale. In particolare, i partecipanti raccontano un **rafforzamento della propria identità come imprenditori sociali**, superando la dicotomia tra impatto e sostenibilità economica, e riconoscendosi parte di una generazione di innovatori impegnati nella trasformazione dei territori.

Tra gli elementi più ricorrenti si segnalano:

- una maggiore **consapevolezza critica** sui punti di forza e debolezza del progetto imprenditoriale;
- 

- un miglioramento nella **capacità di prendere decisioni complesse** grazie a strumenti di pianificazione come il business plan;
- 

- un'accresciuta **competenza progettuale** e organizzativa, utile a strutturare obiettivi e attività in modo più concreto;
- 

- lo sviluppo di **competenze teoriche e operative** legate al mondo del Terzo Settore e dell'innovazione sociale;
- 

- un ampliamento del **mindset imprenditoriale**, accompagnato da nuove relazioni di rete e da una più ampia apertura al contesto.

Questi cambiamenti segnalano l'efficacia del percorso non solo come spazio formativo, ma come leva per la costruzione di visione, metodo e appartenenza a una comunità professionale orientata all'impatto.

## **Outcomes sugli Imprenditori - Accelerazione**

La lettura degli input ricevuti rispetto alle domande a risposta aperta fa emergere una **maggiore consapevolezza** acquisita da parte delle realtà accelerate, **sia rispetto al proprio progetto e alle sue dinamiche di sviluppo, sia in relazione al contesto di mercato in cui si inserisce.**

Si rileva, inoltre, un rafforzamento delle capacità analitiche e gestionali, funzionali a una leadership più consapevole.

Questi elementi sono confermati anche dai dati emersi dalle domande chiuse. In particolare:

100%

delle startup accelerate dichiara di aver aumentato la fiducia nella propria capacità di gestire il processo di crescita della propria impresa, un dato molto significativo che conferma l'efficacia del percorso;

78%

ha indicato un miglioramento nella capacità di lavorare con e gestire gli altri membri del team, così come nella consapevolezza dei rischi e nella capacità di lettura dei bisogni di clienti e beneficiari;

56%

dei rispondenti ha espresso un livello alto di miglioramento (valore  $\geq 4$ ) sia nella consapevolezza dei rischi sia nella lettura dei bisogni del mercato.

Va segnalato che, sebbene nessun partecipante abbia attribuito punteggi bassi ( $\leq 2$ ) alla propria evoluzione personale e professionale, la dimensione della **gestione del team** appare quella con il margine di miglioramento maggiore, con il 22% dei partecipanti che non ha riscontrato un cambiamento significativo in questo ambito. Rispetto a quest'ultimo aspetto si sottolinea comunque un leggero miglioramento rispetto all'anno passato.

Le risposte aperte raccolte dai partecipanti ai percorsi di accelerazione restituiscono un quadro ricco di **evoluzioni personali e professionali.** I cambiamenti più citati riguardano l'acquisizione di metodo, la maturazione strategica e un avanzamento nella capacità di affrontare il mercato e la relazione con gli investitori.

Molti partecipanti raccontano un **rafforzamento della propria visione imprenditoriale** grazie a strumenti concreti e al confronto con esperti, che ha permesso loro di strutturare meglio l'offerta, testare le soluzioni con i clienti target, e approcciarsi con maggiore sicurezza a momenti di public speaking e presentazione verso stakeholder esterni.

Tra i temi più ricorrenti emergono:

- lo sviluppo di **competenze strategiche e di visione a lungo termine**;  

---
- una maggiore **consapevolezza dell'impatto ambientale e sociale**, con riferimenti alla Theory of Change e al modello delle Società Benefit;  

---
- un avanzamento nella **capacità di misurare e raccontare l'impatto** generato;  

---
- un miglioramento nell'**approccio al mercato e alla relazione con gli investitori**, anche grazie a sessioni dedicate e al confronto con startup di livello;  

---
- una nuova **spinta motivazionale** a strutturare l'attività imprenditoriale in modo più solido, responsabile e orientato all'impatto.

Complessivamente, il percorso di accelerazione si conferma come **spazio ad alta intensità trasformativa**, capace di connettere competenze hard e soft, visione imprenditoriale e responsabilità sociale.

## Outcomes sui progetti imprenditoriali / imprese

Nel 2024, la rilevazione dell'outcome sui progetti imprenditoriali ha mantenuto la stessa impostazione per i percorsi di incubazione e accelerazione.

Le risposte aperte evidenziano con forza come il percorso abbia aiutato le realtà coinvolte a chiarire le proprie **priorità strategiche**, ridefinire il **posizionamento nel mercato** e prendere **decisioni più consapevoli** rispetto al modello di sviluppo da adottare. In molti casi, il confronto con i mentor e il gruppo ha favorito una maggiore focalizzazione degli obiettivi e una lettura più lucida dei punti critici.

Emergono inoltre benefici legati all'**acquisizione di metodo**, alla strutturazione delle attività e al rafforzamento del **racconto imprenditoriale**, con un impatto positivo anche sulla visione di medio-lungo periodo.

Queste percezioni trovano conferma nei dati a risposta multipla, che mostrano una crescita rispetto all'anno precedente su diverse dimensioni chiave. In particolare:

95%

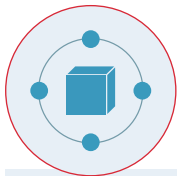
dei partecipanti ha dichiarato di aver migliorato la consapevolezza sui propri punti di forza e l'86% sui punti di debolezza (vs. 83% complessivi nel 2023);

86%

segnala un aumento nella capacità di raccontare l'idea imprenditoriale a diversi interlocutori, con un 41% che ha assegnato il punteggio massimo (4), dato significativamente superiore rispetto al 35% dello scorso anno;

77%

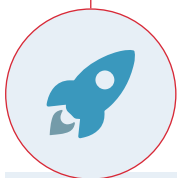
ha dichiarato miglioramenti nella definizione del modello economico-finanziario, con picchi nell'accelerazione (89%).



## Focus Incubazione

Nel dettaglio dell'incubazione, si conferma un impatto molto positivo sulla **consapevolezza (92%)** e sulla **solidità del modello (62%)**, mentre si mantiene debole l'efficacia percepita rispetto all'accesso a fonti di finanziamento, con appena il 46% dei rispondenti che ne segnala un miglioramento (in calo rispetto al 50% del 2023).

Anche il posizionamento di mercato e la rete di partner rimangono aree a bassa valorizzazione percepita, con punteggi  $\leq 2$  da oltre il 50% dei partecipanti.



## Focus Accelerazione

Per le realtà accelerate, i risultati sono in generale più alti:

- il **100%** dichiara di aver aumentato la consapevolezza su punti di forza e debolezza,
- l'**89%** segnala una maggiore capacità di raccontare la propria idea,
- e l'**89%** indica un miglioramento nella definizione del modello economico-finanziario.

Tuttavia, anche in questo caso, le aree con minore impatto percepito sono il posizionamento nel mercato (solo il 67% dichiara miglioramento) e l'accesso a nuove fonti di finanziamento, dove si rileva un valore medio (56%), con un 44% che continua a percepire un impatto basso ( $\leq 2$ ).

Nel complesso, i dati 2024 mostrano un avanzamento significativo rispetto all'anno precedente per quanto riguarda le dimensioni di **consapevolezza strategica, narrazione e definizione del modello**.

Si confermano invece le **criticità legate al posizionamento di mercato e al tema del fundraising**, in particolare per chi segue percorsi di incubazione.

Questi elementi rafforzano la necessità di proseguire nell'affinamento delle attività di accesso al mercato e fundraising, con l'obiettivo di colmare un gap percepito che persiste ormai da più cicli.

## **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 74% al 64%.

Il 91% dei rispondenti ha comunque dichiarato che il percorso fatto ha aiutato a definire meglio la visione d'impatto del progetto imprenditoriale.

Dall'analisi delle risposte alla domanda di approfondimento rispetto agli ambiti in cui emerge che i percorsi di incubazione e accelerazione del 2024 hanno prodotto effetti differenziati sui processi strategici delle organizzazioni coinvolte.

Per i partecipanti ai **percorsi di accelerazione**, i cambiamenti più rilevanti si sono verificati in:

- lo **sviluppo di nuovi prodotti/servizi** più in linea con le esigenze del mercato (7 risposte),
- e il **processo decisionale interno**, con 7 partecipanti che segnalano un miglioramento in termini di chiarezza direzionale e consapevolezza nelle scelte.

Seguono, con minore incidenza:

- la **comunicazione esterna** (5 risposte),
- l'**etica/sostenibilità dei prodotti** o servizi (2 risposte),
- e la **comunicazione interna**, con un solo caso citato.

Al contrario, tra i partecipanti ai **percorsi di incubazione**, il dato più citato è legato a:

- la **comunicazione esterna** (6 risposte),

seguito a pari merito da:

- l'**etica/sostenibilità** e lo **sviluppo di nuovi prodotti/servizi** (5 risposte ciascuno)
- mentre il **processo decisionale** e la **comunicazione interna** risultano meno coinvolti (3 risposte ciascuno).

Infine, solo 1 partecipante per ciascun percorso ha selezionato "nessuno di questi", a indicare che nella quasi totalità dei casi sono stati percepiti effetti concreti su almeno una dimensione strategica.

## Gradimento e spunti per migliorare

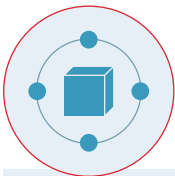
La parte conclusiva del questionario è orientata a indagare il livello di percezione di apprezzamento dei servizi offerti e delle attività svolte nell'ambito dei programmi di incubazione e accelerazione. Alla domanda *Consigliaresti ad altri con progetti simili di avvalersi dei servizi di accompagnamento allo sviluppo d'impresa di a/cube?* il **91%** dei rispondenti ha risposto positivamente. Dalle risposte alla successiva domanda, *perché*, emerge un giudizio molto positivo sull'accompagnamento offerto, raccomandato per la **professionalità del team**, la **qualità dell'ascolto** e la capacità di incidere in modo concreto sullo **sviluppo strategico** del progetto.

Il supporto è ritenuto utile sia in fase di avvio che di ripensamento del modello d'impresa, grazie a un **approccio su misura e orientato all'impatto**.

Viene inoltre sottolineato il **valore della relazione umana** e della trasmissione di valori coerenti con l'imprenditoria sociale.

Unica nota critica riguarda il desiderio, da parte di alcuni, di un percorso più lungo o più strutturato.

Tra gli spunti offerti nella domanda aperta "aiutaci a migliorare" si sottolinea:



### Relativamente all'attività di incubazione

#### • Accompagnamento continuo e personalizzato

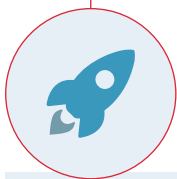
Diverse realtà hanno segnalato il desiderio di un **monitoraggio più costante e prolungato** nel tempo, nonché un **rapporto uno-a-uno più strutturato**. Alcuni partecipanti hanno percepito una **mancanza di follow-up**, specialmente nella fase finale del progetto o nella rendicontazione.

#### • Strutturazione dell'assistenza tecnica e metodologica

Alcune realtà avrebbero desiderato **più supporto sulla governance interna**, sulla gestione progettuale (es. cronoprogramma) e sull'identificazione delle **aree di debolezza**.

#### • Durata e intensità dell'intervento

Più partecipanti hanno espresso l'esigenza di **maggiori incontri dedicati**, sia in termini di tempo che di profondità, per poter lavorare in modo più efficace sui propri progetti.



## Relativamente all'attività di accelerazione

### • Accesso a investitori e supporto alla crescita

Il tema più citato riguarda il **supporto nell'accesso a investitori e clienti**, che molti considerano una componente attesa ma non sufficientemente attivata durante o dopo il percorso. Alcuni partecipanti avrebbero voluto un **sostegno più strutturato nella fase post-programma**.

### • Differenziazione dei contenuti in base al livello di maturità

Una riflessione articolata suggerisce che, in presenza di gruppi molto eterogenei, sarebbe stato utile **dividere la formazione in base allo stadio di sviluppo delle startup**, per rendere l'accompagnamento più mirato (early stage, go-to-market, aziende con fatturato).

### • Maggiore verticalità e personalizzazione

Alcuni partecipanti avrebbero preferito un **approccio più verticale e focalizzato sulle criticità specifiche** delle proprie realtà. In alcuni casi, la densità delle sessioni è stata percepita come eccessiva, suggerendo una **calendarizzazione più concentrata**.

### • Aspettative di internazionalizzazione e visibilità

È emerso anche il desiderio di **più connessioni internazionali** e opportunità di visibilità esterna, oltre a un'esperienza più orientata all'apertura di nuove prospettive di mercato.

## Considerazioni sui dati emersi

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

### Punti di forza e criticità

L'analisi dei dati qualitativi e quantitativi del 2024 conferma alcune tendenze già osservate negli anni precedenti, ma introduce anche elementi nuovi che arricchiscono la lettura dell'efficacia dei nostri percorsi di accompagnamento.

Tra i **punti di forza**, emerge con continuità il riconoscimento della **professionalità e competenza del team** a|cube, sia sotto il profilo tecnico che relazionale. La qualità dell'ascolto, la capacità di adattare i contenuti alle esigenze specifiche dei partecipanti e l'approccio orientato all'impatto sono stati indicati da molti come elementi distintivi. In particolare, i percorsi si sono confermati efficaci nel favorire una maggiore **consapevolezza strategica**, nella **definizione del modello di business**, nella **lettura dei bisogni dei beneficiari** e nella capacità di **comunicare il valore generato**.

Rispetto agli anni precedenti, si nota un ulteriore rafforzamento del ruolo dei percorsi come spazi di **ristrutturazione strategica**: i partecipanti riferiscono di aver maturato una visione più chiara del proprio posizionamento e degli obiettivi a medio-lungo termine, grazie al lavoro svolto su Theory of Change, investor readiness e accesso al mercato.

Tuttavia, permangono alcune **criticità**, differenziate tra incubazione e accelerazione.

Per i percorsi di **incubazione**, si rileva la necessità di:

- un **accompagnamento più continuo e prolungato**, in particolare nella fase post-programma;
- un maggiore supporto nella **definizione delle funzioni organizzative e nella governance interna**, soprattutto per le realtà in fase pre-costituzione o appena avviate.

Nel caso dei percorsi di **accelerazione**, le aspettative più frequentemente disattese riguardano:

- la **connessione con investitori e partner commerciali**, che in diversi casi non è stata percepita come sufficientemente efficace;

- il **livello di eterogeneità del gruppo classe**, che ha portato alcuni partecipanti a suggerire una maggiore differenziazione dei contenuti in base al livello di maturità delle startup;
- e, in parte, una **minor verticalità** nei momenti di approfondimento, con richiesta di più focus operativi su temi specifici (scalabilità, traction, metriche di impatto, export, ecc.).

Infine, è emersa una domanda implicita ma costante di **più opportunità di visibilità, networking e relazioni intersettoriali**, soprattutto con stakeholder dell'ecosistema dell'impatto, sia a livello nazionale che internazionale.

## Estratti dai questionari

### Da programmi di incubazione

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

“Mi ha aiutato nell'analisi delle basi del nostro business, nel potenziare il mindset e nel networking”

“Nuove conoscenze nell'ambito del terzo settore, maturazione competenze nell'ambito della progettazione”

“Consiglierei vivamente un percorso di consulenza con a|cube perché si è dimostrata un'eccellenza nell'ambito della strategia d'impatto. Ho apprezzato la capacità di ascolto, la sensibilità nel comprendere a fondo lo stato della mia impresa e l'accuratezza nell'analisi dei bisogni. In tempi brevi, mi hanno guidato nella costruzione di una strategia chiara, solida e perfettamente in linea con la nostra visione”

“Umanamente abbiamo trovato delle persone fantastiche, che ci hanno trasmesso i valori giusti per la nostra startup”

## Da programmi di accelerazione

“Team estremamente competente che ci ha insegnato tanto”

“Continuate così! Ci avete insegnato e aiutato tantissimo e continuate a farlo ogni giorno”

“Mi ha insegnato: Metodo, Strategia, visione a lungo termine”

“In fasi iniziali di lancio o di scale-up è un grande supporto che ti aiuta nell'inquadramento dell'azienda”



### Insight e azioni di miglioramento

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:

- risulta necessario continuare con la strada intrapresa di personalizzazione dell'approccio metodologico di accompagnamento distinto tra incubazione e accelerazione cercando ulteriormente una **personalizzazione** anche nell'ambito dei singoli programmi in funzione del grado di maturità del singolo ente, della tipologia e del settore tematico in cui opera;
- in fase di continuo e progressivo affinamento è la creazione di una **rete di esperti verticali** su tematiche di sviluppo specifiche da attivare a richiesta in funzione delle esigenze degli enti, tale lavoro nasce dalla consapevolezza di non poter, soprattutto per l'attività di accelerazione, di dover offrire un supporto più specifico e altamente qualificato;
- la richiesta di un maggior effort nella **continuità dell'accompagnamento** e con un rapporto più costante, specie

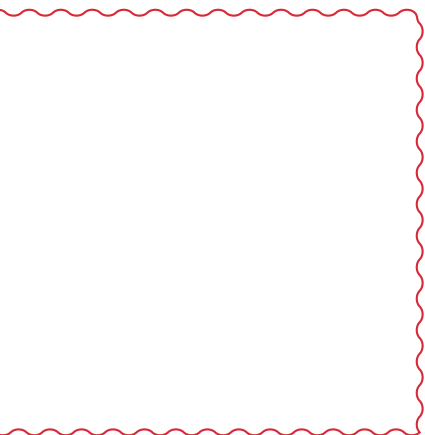
per i programmi di incubazione, è frutto di vincoli strutturali dei programmi legati in primis al budget e alla tipologia stessa di accompagnamento sviluppata in termini di intensità su cui azioni di miglioramento sono solo parzialmente attuabili;

- anche la criticità legata all'orizzontalità dei percorsi e quindi alla già citata richiesta di maggiore personalizzazione già nei momenti di classe e formazione è purtroppo un elemento che data la **naturale eterogeneità delle startup** è di difficile gestione;
- infine, in particolare per i programmi di accelerazione, risulta evidente la necessità di ottenere un supporto maggiore sulla parte di **rafforzamento del network** anche in termini di contatti commerciali, ambito sul quale è stato avviato un lavoro di rafforzamento interno che richiede tempo per un consolidamento ma che si auspica possa portare a risultati tangibili già nei prossimi anni grazie anche alla partecipazioni a nuove reti.

Anche il 2024 ha visto un parziale riassetto organizzativo del nostro team con l'integrazione di figure che potranno dare nuovo stimolo allo sviluppo di servizi di affiancamento sempre più personalizzati che integrino in maniera più strutturale l'aspetto dell'impatto sia nell'attività di affiancamento che nei contenuti formativi. L'obiettivo che ci poniamo è quello di rafforzare il nostro posizionamento del mondo dell'incubazione e accelerazione ad impatto.

# Conclusioni

Metodologia e impegni per il futuro



05

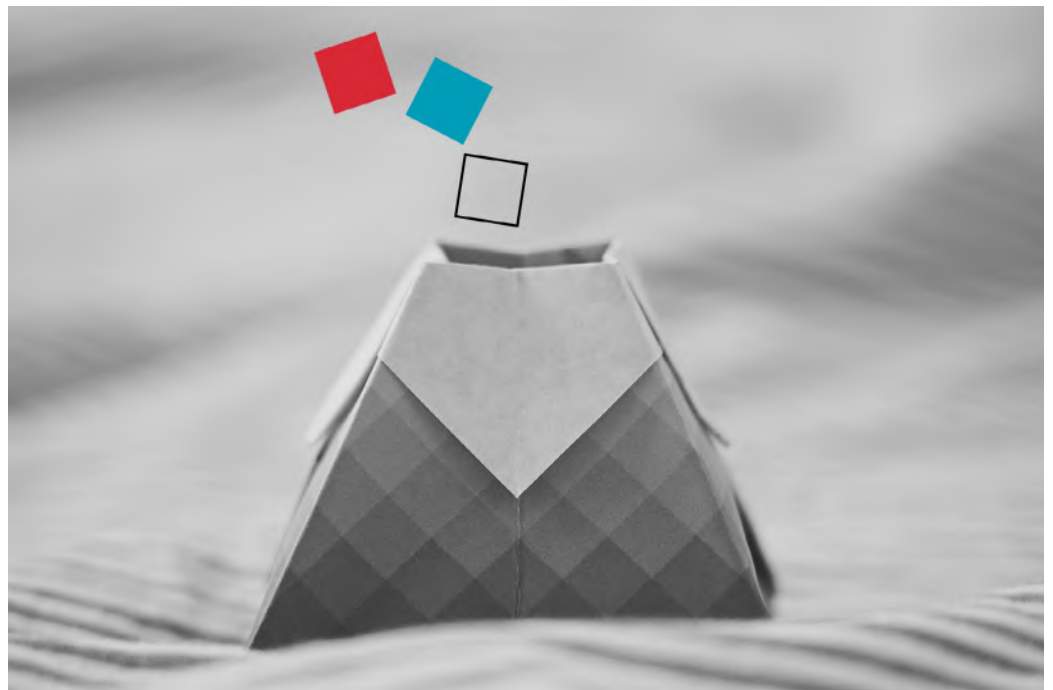
# Metodologia e strategia: impegni per il futuro<sup>6</sup>

## Rafforzamento metodologia

La relazione di impatto 2024 rappresenta un'ulteriore tappa nel percorso di consolidamento e progressivo affinamento della nostra capacità di valutare il valore generato dai nostri programmi di incubazione e accelerazione.

La valutazione d'impatto di quest'anno è stata sviluppata mantenendo un **impianto 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.

Anche quest'anno, il perimetro della rilevazione si è concentrato esclusivamente sui nostri **beneficiari primari** – imprenditori e aspiranti imprenditori – rinunciando temporaneamente alla rilevazione di impatto da parte dei **committenti**. Una scelta dettata da contingenze operative, che tuttavia conferma la necessità di sviluppare strumenti più flessibili



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

e modulabili per la raccolta di dati su target eterogenei. Abbiamo anche dovuto quest'anno rinunciare alla rilevazione degli **impatti indiretti** da parte delle nostre startup ad impatto ambientale in mancanza di dati aggiornati, aspetto che però puntiamo di riprendere in futuro.

In compenso, il 2024 ha visto un importante **rafforzamento della componente interna della valutazione**, con un focus inedito sul benessere e l'impatto generato sui nostri lavoratori. Questo rappresenta una novità rilevante rispetto all'anno precedente e testimonia la volontà di considerare la dimensione interna come leva strategica di cambiamento.

L'impianto metodologico è rimasto coerente con quello adottato negli ultimi anni, ma con alcuni accorgimenti migliorativi: l'introduzione della **mappatura SDGs** e l'**analisi territoriale** sono stati due elementi di innovazione che rafforzano l'allineamento del nostro approccio e il continuo sforzo verso il miglioramento della metodologia e della rilevazione. Questo secondo elemento risulta tuttavia da migliorare in termini di rilevazione per ottenere informazioni più chiare e rispondenti alle esigenze di valutazione d'impatto territoriale.

In continuità con quanto dichiarato nella relazione 2023, restano validi – ma ancora parzialmente da implementare – alcuni impegni metodologici che ribadiamo per i prossimi anni:

- progettare strumenti di monitoraggio specifici per programmi pluriennali, con follow-up ad hoc;
- 
- estendere la valutazione ad altri stakeholder strategici, a partire dai committenti;
- 
- definire in modo più esplicito i nessi tra outcome, indicatori e strumenti di rilevazione, anche tramite formati tabellari;
- 
- reintrodurre la rilevazione dell'impatto ambientale delle startup accompagnate, con indicatori aggiornati e condivisi;
- 
- migliorare l'allineamento del nostro sistema di misurazione agli standard riconosciuti a livello nazionale e internazionale (BIA, SABI, SVI).

## Strategia d'impatto

Anche quest'anno i dati raccolti confermano il valore dei nostri percorsi in termini di empowerment, strutturazione strategica e costruzione di impresa ad impatto. Tuttavia, persistono alcune criticità già emerse nelle precedenti rilevazioni: accesso ai finanziamenti, posizionamento di mercato, eterogeneità dei gruppi e bisogno di accompagnamento più continuo.

In linea con queste evidenze, rilanciamo alcuni impegni strategici:



- **Personalizzazione e verticalizzazione**

Lavoreremo per differenziare maggiormente contenuti e metodologie in funzione della maturità delle realtà accompagnate;

- **Rafforzamento del network commerciale e finanziario**

Ci impegniamo a potenziare le connessioni con attori dell'impact investing, del mondo corporate, delle banche e dei fondi, per garantire un ponte reale tra impresa e opportunità di crescita;

- **Sviluppo dell'offerta 1to1 (Advisory)**

Proseguiremo nel lavoro di ridefinizione e posizionamento di servizi personalizzati ad alto valore aggiunto, con maggiore integrazione tra expertise interne e competenze esterne e focus maggiore sull'impatto;

- **Valorizzazione della community:**

Punteremo a rendere più sistematica e strutturata la relazione con le imprese già accompagnate, creando spazi di confronto e collaborazione su base continuativa;

- **Incubazione territoriale**

Rilanceremo la nostra capacità di attivare impatto in contesti fragili, anche attraverso partnership locali come quella avviata in Sicilia con Isola e Fondazione Marea.

In chiusura, il 2024 è stato un anno di consolidamento ma anche di avvio di nuove traiettorie. Le evoluzioni in atto nella governance di Avanzi, così come le nuove sinergie territoriali, aprono spazi che vogliamo abitare con competenza e visione. La valutazione resta per noi uno strumento vivo, non formale: un'occasione per ascoltare, riflettere e trasformare. Con ancora più impatto.



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

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

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