


RELAZIONE DI

Impatto





Il perseguimento delle finalità di beneficio comune è nel DNA di Cariplo Factory, essendo la società strumentale di Fondazione Cariplo nata con l'obiettivo di alimentare la crescita economica e sociale del Paese attraverso lo sviluppo di competenze e l'accelerazione dei processi di innovazione. A partire dal 2016, studenti, giovani professionisti, innovatori, imprenditori di nuova generazione, associazioni, istituzioni e grandi aziende, hanno trovato in Cariplo Factory un luogo in cui sperimentare percorsi formativi esperienziali e nuove metodologie di innovazione aperta e inclusiva.


In continuità con la propria missione istituzionale e in linea con i propri valori aziendali, a partire dal 2020, Cariplo Factory ha deciso di assumere lo status di Società Benefit, che, nell'esercizio dell'attività economica, si pone come finalità di contribuire al beneficio comune, operando in modo responsabile e trasparente al fine di produrre un impatto positivo sulle persone, sulle comunità, sull'ambiente, sui beni culturali e sulla società civile.

La relazione di impatto che viene illustrata nelle pagine a seguire è frutto di questo percorso e, allo stesso tempo, seme progettuale di un obiettivo ancora più ambizioso: la certificazione di Cariplo Factory come B Corp attraverso il B Impact Assessment (BIA), uno degli standard di riferimento a livello internazionale che certifica le performance ambientali, sociali ed economiche dell'organizzazione.

In qualità di B Corp (la certificazione è attesa entro la fine dell'anno), e con l'implementazione di tutti i processi collegati alla valutazione dell'impatto e integrati nelle procedure esistenti, Cariplo Factory potrà contribuire in modo ancora più organico, efficace e trasparente alla crescita dell'ecosistema italiano dell'innovazione e allo sviluppo delle competenze più richieste dal mercato e indispensabili per uno sviluppo allineato ai criteri ESG.

Renato Cerioli

Presidente Cariplo Factory



La relazione di impatto presenta i primi risultati di un percorso di gestione e misurazione della performance sociale e ambientale intrapreso da Cariplo Factory con l'accompagnamento e la supervisione scientifica di TIRESIA - Technology and Innovation REsearch on Social ImpAct, il centro di competenza della School of Management del Politecnico di Milano dedicato allo studio dell'innovazione, dell'imprenditorialità e della finanza a impatto. TIRESIA ha dedicato in questi anni importanti risorse a consolidare le proprie competenze scientifiche e la propria influenza internazionale, mettendole a frutto nello sviluppo di strumenti operativi in grado di supportare la nuova imprenditorialità sociale.

Questo percorso pluriennale di collaborazione tra TIRESIA e Cariplo Factory prevede lo sviluppo di un'infrastruttura integrata nella strategia e nei processi di Cariplo Factory, che interpreta il ruolo della misurazione delle dimensioni ESG e dell'impatto come strumento di gestione e crescita e non meramente rendicontativo. I vari strumenti previsti difatti permetteranno non solo di identificare e comunicare gli importanti risultati raggiunti ma anche di definire nuove traiettorie di crescita finalizzate ad una sempre più integrata gestione dell'impatto in cui Cariplo Factory si posiziona come un attore in grado contribuire in modo intenzionale e addizionale alle attuali sfide sociale e ambientale e ai bisogni dei beneficiari.

Mario Calderini

Professore ordinario di Management for Sustainability and Impact e direttore del centro di ricerca Tiresia, School of Management del Politecnico di Milano

Indice

RELAZIONI DI IMPATTO

1. Introduzione	6
1.1 Finalità di beneficio comune	7
2. Infrastruttura di valutazione dei fattori ESG	8
2.1 B Impact Assessment - BIA	8
2.1.1 Governance.....	9
2.1.2 Ambiente.....	10
2.1.3 Lavoratori.....	10
2.1.4 Altri stakeholder (Community e Clienti)	11
2.2 Valutazione dell'impatto sociale	17
2.2.1 Introduzione e Obiettivi	17
2.2.2 Processo di misurazione dell'impatto sociale.....	17
2.2.3 Misurazione dell'impatto sociale di Cariplo Factory	19
3. Conclusioni e prossimi passi	32

1. Introduzione

Il presente documento è la **Relazione di Impatto di Cariplo Factory**, redatta ai sensi e per gli effetti degli articoli 13.6 e 21.3 dello Statuto sociale, che coerentemente con la propria missione e l'acquisizione della qualifica di Società Benefit acquisita nel settembre del 2020, valuta e rendiconta in modo trasparente ai propri stakeholder le azioni implementate e **i risultati raggiunti nel 2021 nei diversi ambiti individuati dal paradigma ESG - ambientale, sociale e di governance**. Inoltre, la valutazione emersa dai processi di misurazione attivati e rendicontati in questa relazione rappresenta **la base informativa per la definizione degli obiettivi strategici dell'anno 2022-23**.

Cariplo Factory è un hub di innovazione che attiva "La Filiera del Talento", in grado di includere percorsi di formazione esperienziale, programmi di accompagnamento imprenditoriale, progetti di open innovation, investimenti di Venture Capital e attività di supporto all'internazionalizzazione.

Cariplo Factory mira a generare crescita sociale ed economica in Italia facendo leva sul talento e l'innovazione, aumentando l'occupabilità e favorendo la creazione di impresa. La Società intende sviluppare, seguendo un modello di innovazione aperta, un ecosistema dinamico, orientato all'innovazione e teso ad attivare collaborazioni e sinergie tra imprese - tradizionali, hi-tech, sociali, culturali - startup, PMI, incubatori, acceleratori, università, centri di ricerca, scuole ed enti di formazione, FabLabs, ambienti di educazione informale, investitori nel capitale di rischio.

Nel 2021 Cariplo Factory ha proseguito il suo mandato fornendo all'ecosistema dell'innovazione strumenti per la crescita di persone e aziende, generando impatto economico e sociale. Al quinto anno dall'avvio, in particolare, Cariplo Factory ha consolidato le proprie attività di **capacity building** all'interno della filiera dell'innovazione, favorendo lo sviluppo di competenze, offrendo servizi di accompagnamento allo sviluppo imprenditoriale, alla crescita di startups nonché al potenziamento competitivo delle aziende consolidate sui temi di innovazione.

Si sono rafforzate le onde trasformative di

“ **Economia Circolare e Trasformazione Tecnologica, ambiti nei quali Cariplo Factory ha specializzato le sue linee di servizio e intervento.** ”

Per monitorare, valutare e rendicontare gli effetti generati dalle proprie attività, Cariplo Factory ha deciso di avviare, un percorso di misurazione articolato su due cantieri, che si sono svolti in parallelo durante tutto il 2021 e che verranno finalizzati nel 2022:

- In linea con il percorso evolutivo di Cariplo Factory, che ha portato l'azienda in prima istanza a diventare Società Benefit, è stato avviato il processo di acquisizione della certificazione **B Corp**, tramite il **B Impact Assessment** (BIA), uno degli standard di riferimento a livello internazionale che certifica le performance ambientali, sociali ed economiche dell'organizzazione.

Considerati gli elementi peculiari delle proprie progettualità e del modello della Filiera del Talento, Cariplo Factory ha deciso di dotarsi di una metodologia specifica per la misurazione della dimensione di impatto sociale che è stata sviluppata secondo un approccio sartoriale, capace di catturare le peculiarità degli effetti generati sulle persone e il mondo dell'imprenditorialità sociale ed in linea con i principali standard di valutazione a livello internazionale¹.

Le successive sezioni del report presenteranno nel dettaglio le attività svolte all'interno dei due cantieri, i risultati ottenuti e gli obiettivi per il 2022. In particolare, nella sezione 2 viene presentato il processo

¹ GRI, IRIS+, SDGS E BIA

seguito, e non ancora concluso, per ottenere la certificazione come B Corp, seguito da un focus sulle

“ **cinque aree di misurazione: governance, lavoratori, comunità, ambiente e clienti.** ”

Nella sezione 3 del report, viene raccontato il processo di costruzione di una infrastruttura di misurazione di impatto sociale¹ e la successiva identificazione e misurazione di KPIs.

1.1 Finalità di beneficio comune

In linea con **la mission e vision di Cariplo Factory**, il nuovo Statuto redatto a seguito dell'acquisizione della qualifica di Società Benefit, incorpora le seguenti finalità di beneficio comune:

- a) la prestazione di servizi di consulenza negli ambiti indicati nei successivi punti;
- b) l'ideazione, la progettazione e l'implementazione, in collaborazione e/o convenzione con enti, associazioni, imprese ed altri portatori di interesse, di progetti di open innovation e valorizzazione dei giovani talenti;
- c) l'ideazione, lo sviluppo e la realizzazione, in collaborazione con società, imprese, associazioni di categoria e start up, di percorsi innovativi di responsabilità sociale d'impresa (CSR - corporate social responsibility);
- d) l'ideazione, la progettazione e la realizzazione di iniziative, progetti e percorsi di accelerazione finalizzati allo sviluppo di nuove imprese e start up (ivi espressamente ricomprese quelle innovative e quelle innovative a vocazione sociale), la messa a disposizione di una propria struttura tecnica e manageriale, di strutture immobiliari di accogliimento, attrezzature - quali PC, tablet, rete internet, macchinari per prototipazione - e il networking con gli operatori di punta dell'ecosistema della ricerca e dell'innovazione (ivi ricompresi gli investitori, sia

istituzionali, sia non istituzionali, nel capitale di rischio);

e) la ricerca di idee innovative - ad alto contenuto tecnologico e/o ad elevato impatto sociale/ambientale/culturale - per conto proprio e/o di terzi, anche attraverso la collaborazione con Innovation hub, parchi scientifici tecnologici, acceleratori e incubatori di impresa, università, ufficio di trasferimento tecnologico, centri di ricerca e FabLabs;

f) la promozione e l'attuazione, anche in collaborazione con attori istituzionali e policy makers, di iniziative sul territorio regionale e/o nazionale a sostegno della valorizzazione della ricerca, del trasferimento tecnologico, dello sviluppo sostenibile nonché della creazione di nuova imprenditorialità;

g) l'ideazione, la progettazione e la realizzazione di iniziative in grado di valorizzare la cultura e il patrimonio storico-artistico del nostro Paese;

h) l'ideazione, la progettazione e la realizzazione di iniziative, progetti e percorsi di formazione finalizzati all'accompagnamento dei giovani nel mondo del lavoro;

i) la promozione e l'attuazione, anche in collaborazione con il sistema educativo e formativo, di percorsi finalizzati allo sviluppo di nuove professioni e competenze trasversali;

j) favorire processi di osmosi tra il sistema educativo e formativo e il mondo delle imprese finalizzate all'incremento dell'employability, anche attraverso la realizzazione di specifici progetti tesi all'acquisizione da parte degli studenti di esperienze certificate all'interno di contesti aziendali;

k) l'organizzazione di congressi, seminari, workshop, hackathon e ogni altra forma di attività di formazione e divulgazione nell'ambito della tecnologia, dell'innovazione sociale, della bioeconomia, dell'economia circolare, della blue economy e di qualsiasi campo affine all'oggetto sociale;

l) l'organizzazione, in presenza e/o a distanza, di corsi di formazione, attività di aggiornamento, ri-

¹ TRAMITE LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO

qualificazione professionale, formazione mirata alla creazione di nuova imprenditoria;

m) la realizzazione – diretta o indiretta – di attività di orientamento scolastico e professionale;

n) la partecipazione a progetti, nazionali o comunitari, di innovazione tecnologica o finalizzati alla valorizzazione dei giovani e/o riguardanti la creazione di nuove imprese;

o) la costruzione di comunità, connesse e qualificate, per l'innovazione, anche attraverso la realizzazione di attività volte a favorire l'incontro tra idee e tecnologie, tra imprenditori e investitori, tra start up e business partner;

p) la promozione di attività volte a supportare il terzo settore attraverso azione di capacity building e di advocacy;

q) l'organizzazione di manifestazioni, convegni, eventi di divulgazione scientifica e di promozione della cultura imprenditoriale nonché di sensibilizzare su temi di frontiera legati al mondo digitale, dell'innovazione sociale, della ricerca e innovazione responsabile (RRI), dell'economia circolare, della sostenibilità ambientale;

r) il supporto alla realizzazione di attività di cooperazione scientifica e/o culturale.

interno per misurare l'impatto del business a 360°; inoltre, se soddisfatto il requisito di punteggio¹, è necessaria per ottenere la certificazione di B Corp. La certificazione B Corp ha visto un'enorme crescita sia a livello nazionale sia a livello internazionale: al mondo esistono più di 4.000 aziende certificate B Corp distribuite in circa 150 settori e 75 Paesi. In Italia, dal 2013, anno in cui si è certificata la prima azienda, ad oggi ci sono 130 B Corp con un fatturato di circa 7,5 miliardi di Euro e un totale di 13.000 dipendenti².

Il BIA è suggerito dal Decreto Legge 1882 del 17 Aprile 2015 sulle Società Benefit come metodo in grado di registrare le diverse caratteristiche che deve possedere lo standard di valutazione esterno richiesto per la rendicontazione del beneficio comune generato dalle Società Benefit.

Il BIA prevede la valutazione delle seguenti quattro aree:



Governance, relativa al grado di trasparenza e responsabilità della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune, con particolare attenzione allo scopo della società, al livello di coinvolgimento dei portatori d'interesse e al grado di trasparenza delle politiche e delle pratiche adottate dalla società;



Lavoratori, con riguardo alle relazioni con i dipendenti e i collaboratori in termini di retribuzioni e benefit, formazione e opportunità di crescita personale, qualità dell'ambiente di lavoro, comunicazione interna, flessibilità e sicurezza del lavoro;



Comunità e altri portatori d'interesse (inclusi i clienti), rispetto alle relazioni della società con i propri fornitori, con il territorio e le comunità locali in cui opera, le azioni di volontariato, le do-

2. Infrastruttura di valutazione dei fattori ESG

2.1 B Impact Assessment - BIA

Il **B Impact Assessment** (BIA) è una standard di valutazione dei criteri ESG sviluppato da B Lab, un'organizzazione non profit americana. Il BIA integra i principi del Global Compact delle Nazioni Unite e del GRI per facilitare l'identificazione e la valutazione di azioni aziendali significative ai fini dei **Sustainable Development Goals** (SDGs) di cui all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. La piattaforma BIA è gratuita e ha una duplice finalità: in primis le aziende possono utilizzarla come strumento

1 3SE L'AZIENDA SUPERA UNA SOGLIA DI 80 PUNTI, A SEGUITO DI UN PROCESSO DI VERIFICA DA PARTE DI B LAB STESSO, SU UNA SCALA DA 0 A 200, GLI VIENE RILASCIATA LA CERTIFICAZIONE B-CORP.
2 4 FONTE: B BOOK 2021

nazioni, le attività culturali e sociali ed ogni azione di supporto allo sviluppo locale e della propria catena di fornitura;



Ambiente, rispetto agli impatti della società, con una prospettiva di ciclo di vita dei prodotti e dei servizi, in termini di utilizzo di risorse, energia, materie prime, processi produttivi, processi logistici e di distribuzione, uso e consumo e fine vita.

È fondamentale sottolineare che il valore di questo standard può essere esteso al di là della mera acquisizione della certificazione. Esso rappresenta uno strumento di autovalutazione della performance dell'organizzazione e quindi uno strumento di pianificazione strategica e apprendimento continuo per migliorare gli impatti generati. Proprio in quest'ottica, Cariplo Factory ha intrapreso il percorso di valutazione BIA. Al momento della stesura della presente relazione la valutazione è in fase di audit da parte dell'ente preposto; tuttavia, sulla base dei risultati emersi nell'applicazione di questo strumento Cariplo Factory ha avviato l'implementazione di una serie di azioni, definite "quick wins". La piattaforma stessa evidenzia, infatti, possibili aree di miglioramento e grazie ad un'analisi dei processi interni Cariplo Factory ha individuato e avviato la realizzazione di attività volte a colmare i gap emersi.

Di seguito si riportano i risultati più significativi emersi dalla valutazione BIA nelle diverse aree.

2.1.1 Governance

La prima area di valutazione è la GOVERNANCE, valuta mission, etica, trasparenza e la responsabilità dell'azienda analizzando temi quali l'integrazione degli obiettivi sociale e ambientali nella valutazione delle performance dei dipendenti, la reportistica sull'impatto, l'engagement degli stakeholders e altro ancora.

Mission ed engagement

Principali Risultati

Cariplo Factory considera la generazione di impatto sociale come il principale driver decisionale e criterio di successo e questo è esplicitamente formalizzato nella propria mission. La definizione di una Teoria del Cambiamento ha permesso di effettuare un'analisi degli stakeholder e dei processi di coinvolgimento degli stessi nell'attività dell'organizzazione e nella raccolta dati durante il processo di valutazione degli impatti (tramite interviste e focus group). Questi risultati vengono periodicamente condivisi con gli stakeholder e gli organi decisionali. Infine, misura periodicamente i propri risultati di impatto come dettagliato nelle seguenti sezioni di questo documento.

Quick Win

Al fine di aumentare il livello di rilevanza della generazione di impatto nei processi decisionali, Cariplo Factory ha deciso di realizzare un percorso di condivisione dedicato ai propri dipendenti per rafforzare la consapevolezza su come le attività realizzate possano continuare o incrementare la generazione di valore sociale.

Etica & Trasparenza

Principali Risultati

Cariplo Factory è dotata di un Codice Etico e offre una formazione sul Codice Etico a tutti i nuovi assunti ed una formazione continua sul Codice Etico a tutti i manager. Per assicurare la massima trasparenza, Cariplo Factory condivide le informazioni sulla propria performance finanziaria pubblicamente e con i propri dipendenti e diffonde pubblicamente e annualmente informazioni riguardanti la propria performance sociale e ambientale.

Al fine di garantire legalmente che la propria performance sociale o ambientale venga inclusa in modo continua-

tivo nei processi decisionali, Cariplo Factory ha adottato la forma della Società Benefit nel settembre 2020.

2.1.2 Ambiente

Quest'area prende in considerazione la tutela ambientale, quindi come l'azienda gestisce il proprio impatto ambientale prendendo in considerazione le emissioni di CO2, il consumo idrico ed energetico e altro ancora.

Principali Risultati

Pur avendo poco controllo sulla gestione efficiente e sostenibile delle proprie utenze, Cariplo Factory ha stabilito degli accordi con il responsabile degli uffici per il miglioramento della gestione efficiente dell'acqua e la riduzione dei rifiuti. Inoltre, ha stilato e condiviso con i propri dipendenti una politica riguardo alle buone pratiche da adottare in azienda e in smart working per ridurre l'impatto ambientale tramite una corretta gestione e riduzione dei consumi di: energia utilizzata tramite devices tecnologici, quali ad esempio computer e stampanti, climatizzazione, illuminazione, carta e cancelleria. Infine, Cariplo Factory ha pianificato un aggiornamento periodico dei propri dipendenti attraverso una newsletter dedicata ai target di performance ambientale. L'energia consumata è 100% rinnovabile certificata con Garanzia d'Origine, con riferimento alla normale attività di Cariplo Factory negli spazi dell'area ex Ansaldo; gli uffici sono dotati di dispositivi per consumo efficiente delle risorse.

Per minimizzare l'impatto ambientale del trasporto, la sede è predisposta per facilitare l'utilizzo del trasporto pubblico o di mezzi a basso impatto ambientale e l'organizzazione incoraggia i propri dipendenti a utilizzare canali digitali per i meeting aziendali in modo da ridurre la necessità di spostamento.

Azioni Quick Win

Cariplo Factory ha pianificato la realizzazione di un programma, in collaborazione con Techsoup, per il riutilizzo, riciclo o lo smaltimento consapevole dei rifiuti RAE. Si è impegnata a definire obiettivi e tar-

get quantificabili riguardo all'impatto ambientale generato dalle proprie attività, con una specifica attenzione:

- All'adozione di buone pratiche che riducano l'impatto ambientale dei propri eventi;
- Riduzione del consumo di energia.

2.1.3 Lavoratori

Quest'area valuta il contributo dell'azienda nel benessere sociale, psicologico, professionale e finanziario dei propri lavoratori approfondendo temi quali, per esempio, opportunità di sviluppo professionale, stipendi e benefit.

Al 31 dicembre 2021, Cariplo Factory contava 21 collaboratori. Delle collaboratrici donne, il 10% ricopre un ruolo manageriale.

- [Iniziative per la salute e il benessere](#)

Principali Risultati

Cariplo Factory incoraggia i propri dipendenti a partecipare ad attività legate alla salute e al benessere nell'arco della giornata lavorativa. Ad esempio, incoraggia spostamenti casa-lavoro con un minor impatto sull'ambiente. Infine, due volte all'anno, la società organizza eventi di team building basati sull'attività fisica e il benessere.

Azioni Quick Win

Cariplo Factory si è data l'obiettivo di integrare gli sforzi già in essere monitorando la partecipazione e la soddisfazione dei dipendenti in attività di che promuovano la salute e il benessere.

- [Sviluppo Professionale](#)

Principali Risultati

Cariplo Factory facilita o alloca risorse per opportunità di sviluppo professionale

esterno (per esempio per assistere a conferenze, corsi online) e offre rimborsi o programmi per ottenere certificati di formazione continua e intensiva (per esempio lauree, licenze professionali). In particolare, più del 50% dei dipendenti nell'ultimo anno ha partecipato a opportunità di sviluppo professionale erogato da soggetti esterni all'organizzazione.

Inoltre, l'organizzazione è dotata di un processo ben strutturato, condotto almeno una volta l'anno, per fornire feedback a tutti dipendenti sulla propria performance sulla base di obiettivi chiari e ben definiti attraverso dei colloqui individuali con i vertici aziendali.

Azioni Quick Win

Cariplo Factory ha deciso di strutturare un processo formale di onboarding e formazione iniziale dei nuovi lavoratori. In particolare, nei primi giorni la nuova risorsa viene seguita da un referente e introdotta alle principali mansioni da svolgere, le vengono condivisi materiali e risorse aziendali, quali ad esempio il codice etico, e infine, vengono organizzati dei momenti di presentazione e allineamento con gli altri membri del team.

- [Livello di coinvolgimento e soddisfazione](#)

Principali Risultati

Cariplo Factory offre dei benefit supplementare a tutti i lavoratori sotto forma buoni pasto e bonus spendibili per altre tipologie di attività tra cui acquisto di beni alimentari, carburante, abbigliamento, elettrodomestici, etc.

Tramite incontri individuali con i responsabili di area, l'organizzazione è in grado di monitorare la soddisfazione e il livello di coinvolgimento dei dipendenti e di raccogliere eventuali rimostranze e suggerimenti di miglioramento.

I dipendenti di Cariplo Factory godono, inoltre, di un alto livello di flessibilità sull'organizzazione del proprio lavoro grazie alla possibilità di adattare l'orario di lavoro e di utilizzare la modalità dello Smart Working.

Azioni Quick Win

Cariplo Factory si impegna a rilevare con un metodo più codificato la soddisfazione dei propri dipendenti tramite lo sviluppo e la somministrazione di un questionario a tutti i dipendenti.

2.1.4 Altri stakeholder (Community e Clienti)

L'area relativa alla comunità valuta l'impegno aziendale a contribuire in maniera positiva allo sviluppo economico e al benessere sociale delle comunità in cui opera. Alcuni temi di interesse: coinvolgimento civico, gestione della supply chain, filantropia, creazione di lavori, etc.

L'area, inoltre, valuta il valore che l'azienda genera per i propri clienti prendendo in considerazione temi quali, ad esempio, sicurezza e privacy, assicurazioni su prodotti e servizi, marketing etico.

- [Diversità, equità e inclusione](#)

Principali Risultati

Cariplo Factory promuove un processo di selezione e assunzione inclusivo; include in tutte le ricerche di lavoro un messaggio che afferma il proprio impegno per la diversità, l'equità e l'inclusione; offre formazione a tutti i lavoratori su argomenti riguardanti la diversità, l'equità e l'inclusione. Rispetto alla composizione della forza lavoro, circa il 30% dei dipendenti/collaboratori è donna (di cui circa il 10% occupa posizioni manageriali) e circa il 15% è al di sotto dei 24 anni o sopra i 50. Inoltre, la forchetta tra la compensazione delle posizioni manageriale e non è particolarmente bassa con un moltiplicatore medio di 2,5.

Cariplo Factory ha elaborato e condiviso con il personale interno un piano in 8 punti orientato a definire linee guida e azioni organizzative in materia di diversità e inclusione.

1. Capitalizzare la diversità

Le persone di Cariplo Factory si impegnano a utilizzare tutto il patrimonio di conoscenze, capacità, competenze e prospettive, per farne elemento di vantaggio competitivo e tradurlo in valore reale.

2. Trasformazione sostenibile della forza lavoro

Cariplo Factory si impegna a bilanciare le esigenze di specializzazione richieste dal mercato con l'ambizione individuale di crescita professionale.

3. Combattere la discriminazione

Le persone di Cariplo Factory si impegnano a identificare le pratiche più idonee, rimuovere gli ostacoli alla loro attuazione e adottare best practice finalizzate al conseguimento delle pari opportunità e alla prevenzione di qualsiasi forma di discriminazione.

4. Pratiche di imparzialità

Cariplo Factory si impegna a stimolare e realizzare iniziative che siano in grado di aumentare l'equità nell'occupazione e nel trattamento, sia relazionale sia economico.

5. Competenze nella diversità

Le persone di Cariplo Factory si impegnano ad adottare comportamenti interpersonali volti a esprimere le conoscenze, le abilità e le competenze relative alle diversità.

6. Diversity management come standard

Cariplo Factory si impegna a pianificare e organizzare il modo in cui la gestione della diversità può essere integrata nel sistema organizzativo, curando a questa priorità anche la funzione HR.

7. Promozione dell'inclusione

Le persone di Cariplo Factory si impegnano a favorire attivamente la consapevolezza, il

rispetto e la valorizzazione di qualsiasi tipo di diversità all'interno dell'organizzazione, attraverso azioni simboliche e celebrative della diversità.

8. Misurazione di efficacia

Cariplo Factory si impegna a valutare e monitorare i progressi e le prestazioni in merito alla gestione delle diversità attraverso strumenti qualitativi e quantitativi, per garantire progressi continui sul raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Sono state sviluppate, implementate e spesso ospitate negli spazi di Cariplo Factory diverse progettualità con un focus specifico sul tema della diversity e dell'inclusione.

99 e Lode. Uno dei progetti più rilevanti in questo ambito, realizzato da Cariplo Factory in collaborazione con Io Donna -Il Corriere della Sera e Fastweb Digital Academy, con il supporto di Bain&Company, Valore D e Best Western, è l'iniziativa 99 e Lode. Un progetto che mira a valorizzare e supportare il talento al femminile, offrendo a 99 giovani donne, laureate con una votazione tra 100 e 110, la possibilità di partecipare a una settimana gratuita di formazione e orientamento sulle competenze digitali più richieste dal mercato. Aiutare 99 giovani donne a entrare nel mondo del lavoro è l'obiettivo principale di 99 e Lode. Un mondo, quello del lavoro che sta cambiando radicalmente e le competenze richieste si evolvono secondo le necessità del mercato. Una grande occasione per colmare il vuoto tra domanda e offerta, tra la richiesta di competenze specifiche e l'offerta dei percorsi formativi formali. Un'occasione unica per giovani laureate di frequentare un corso di formazione in campo digitale nelle aree di digital marketing, analytics, web content, big data, UX Design. I campus, che prevedono una parte teorica e una di workshop, hanno una durata di sette giorni e si sono svolti in tre sedi: a Milano, Roma, Palermo. Durante queste giornate le ragazze hanno avuto inoltre va-

rie occasioni di networking e la possibilità di conoscere esperti di vari ambiti digitali. Sono state raccolte 1.412 candidature provenienti da tutta Italia da cui sono poi state selezionate le 99 laureate (33 studentesse, equamente divise tra sud, centro e nord) che hanno avuto la possibilità di accedere ai corsi. Punto nevralgico per l'attivazione dei percorsi di formazione è stata la restituzione collettiva dei test Digital IQ, elaborati dalle candidate in fase di selezione. Il test di autovalutazione delle competenze e attitudini digitali, ideato da Fastweb e realizzato con la collaborazione dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca e un gruppo di psicologi e psicometri specializzati nella formazione aziendale, punta a misurare il livello di competenze digitali che ogni moderno cittadino dovrebbe possedere per usare in modo consapevole il web e le nuove tecnologie. L'analisi dei test ha costituito il punto di partenza per introdurre le partecipanti alla conoscenza delle evoluzioni del mercato digitale e delle figure professionali maggiormente richieste. Attraverso i corsi e i workshop (tra le tematiche più attuali il public speaking e le tecniche di problem solving) le partecipanti hanno l'occasione di sperimentare, in ottica progettuale e in prima persona, situazioni reali di vita aziendale. Al termine della settimana di formazione, le giovani neolaureate hanno consolidato strumenti per scegliere, in base ai loro interessi e competenze, quale delle professioni digitali presentate approfondire attraverso l'accesso prioritario a un corso di formazione aggiuntivo, erogato da Fastweb Digital Academy. A conclusione dei corsi è inoltre stata assegnata una borsa di studio che offre alla più meritevole tra le 99 partecipanti la possibilità di partecipare a Milano a un Master in comunicazione di RCS Academy Business School.

Inoltre, Cariplo Factory, in partnership con She Tech Italy, ha realizzato diverse iniziative atte a promuovere il **women empowerment e l'avvicinamento delle donne alle tematiche STEM:**

- **Female Founders Dinner:** appuntamento di networking per mettere in contatto le Female Founders italiane con ospiti d'onore, tra cui investor e manager delle più importanti aziende italiane. La serata vuole essere anche una valida occasione per favorire un momento di scambio e condivisione tra tutte le imprenditrici che stanno contribuendo alla crescita del panorama tech italiano. Un'opportunità di incontro e collaborazione per rendere le donne sempre più consapevoli e in grado di affermarsi personalmente e professionalmente nel mondo della tecnologia, del digital e dell'imprenditoria. Durante la serata è presentata anche la lista delle 10 donne startupper italiane, più rilevanti del momento.
- Cariplo Factory supporta **Young Women Network** che organizza Inspiring Mentor, il programma per supportare la carriera e il work-life balance di giovani talenti, grazie alla collaborazione di manager e professionisti che mettono a disposizione il proprio tempo e le proprie competenze in un percorso one-to-one con la propria mentee.
- **TEDx Navigli Women**, organizzato da SheTech, con il supporto di Cariplo Factory. L'edizione 2021, dal titolo Feeding the Future, si è svolto in modalità ibrida e ha visto la partecipazione di: Bianca Bonetti, Mafe De Baggis, Jennifer Guerra, Elena Joli, Alessandro Melis, Alice Schivardi, Fabia Timaco e Giordano Marinelli.
- In collaborazione con Cariplo Factory, **W20 - iniziativa del G20** - ha organizzato l'evento internazionale Environmental Sustainability

Challenges from a Gender Perspective, dedicato a sostenibilità e gender gap.

▪ Impatto Economico e Impegno civico e donazioni

Principali Risultati

Cariplo Factory dimostra inoltre un forte legame in termini territoriali sia in riferimento alla proprietà, alla catena di fornitura e alle fonti di finanziamento. L'organizzazione fornisce l'utilizzo gratuito delle proprie facilities per l'organizzazione di eventi da parte di altri enti del Terzo Settore e offre servizi pro-bono, come ad esempio il coinvolgimento a titolo gratuito dei propri dipendenti in eventi organizzati da enti pubblici locali.

Inoltre, vengono organizzate, almeno una volta l'anno, delle attività di volontariato che coinvolgono i dipendenti. Infine, Cariplo Factory ha fornito dati o ha contribuito alla conduzione di indagini accademiche su questioni sociali o ambientali e partecipa in tavoli di discussione e altri dialoghi pubblici riguardanti le questioni sociali e ambientali.

• Gestione del Cliente

Principali Risultati

Cariplo Factory monitora la soddisfazione e gli effetti generati da servizi offerti per i propri clienti e condivide i risultati di questo monitoraggio all'interno dell'organizzazione. In particolare, è stata somministrata una survey a 13.249 partecipanti. Il tasso di risposta all'indagine è pari al 11%, uniformemente distribuito all'interno dei progetti.

Di seguito si riportano i principali risultati:

- 1 partecipante su 2 dichiara di aver espressamente ricevuto un beneficio nel suo status professionale* che riconduce in modo esplicito all'iniziativa sviluppata da Cariplo Factory
- Le attività di Cariplo Factory hanno miglio-

rato l'occupabilità di studenti e persone in cerca di lavoro e le competenze formate attraverso la partecipazione alle iniziative CF.

- CF ha contribuito a dare opportunità di networking a imprenditori, aspiranti imprenditori. Il 40% dei partecipanti ritiene di aver sviluppato partnership di interesse, soprattutto di tipo commerciale; mentre il 30% dei beneficiari riscontra un contributo per l'accesso a canali di investimento o investitori e collaborazioni con enti ed istituzioni
- CF ha aumentato competenze e conoscenze della stragrande maggioranza dei lavoratori che hanno partecipato alla survey e CF ha ampliato il network professionale alla maggioranza dei lavoratori partecipanti alla survey.

Maggiori dettagli sui risultati della survey e su altre rilevazioni di tipo qualitativo posso essere reperiti all'interno del report "Analisi degli impatti sui percorsi di valorizzazione dei talenti" redatto da ptsclas.

Quick Win

Cariplo Factory si impegna a definire degli obiettivi quantificabili da raggiungere in termini di soddisfazione dei propri clienti.

Impact Business Model

All'interno di questa sezione posso essere ricondotte le informazioni rendicontate in riferimento a quelli che il BIA definisce come Impact Business Model (IBM). Gli IBM sono specifici modelli di business progettati per creare un impatto sociale/ambientale positivo oltre all'impatto operativo di base dell'azienda.

Le attività di Cariplo Factory rispondono ai seguenti tre obiettivi:

- miglioramento nell'educazione o nello sviluppo di competenze;
- miglioramento delle capacità operative e

raccolta di capitali di imprese purpose driven;

- incremento nella generazione di impatto sociale e ambientale del mondo corporate.

Rispetto al primo obiettivo, Cariplo Factory nel corso degli anni ha sviluppato numerose iniziative volte a promuovere l'educazione e lo sviluppo professionale, in linea con le finalità di beneficio comune espresse nello statuto. Nello sviluppo delle iniziative di formazione Cariplo ha collaborato con diverse realtà, strutturando progetti con aziende, enti pubblici e enti del Terzo Settore. Alcuni esempi sono l'iniziativa 99 e Lode, precedentemente descritta; Ce lab Hackaton per giovani innovatori organizzato su 8 aree tematiche per l'applicazione dei principi di economia circolare a sfide lanciate da 8 importanti società partner.

Con riferimento al secondo obiettivo, Cariplo Factory ha sviluppato numerosi progetti di diversa natura. Da un lato, l'organizzazione supporta startup tramite diversi percorsi di incubazione e accelerazione. In particolare, il percorso Get it! ha come target specifico startup ad impatto sociale. Nel 2021 è stata lanciata la sua terza edizione, dopo che nel 2020 si sono candidate 153 iniziative imprenditoriali, di cui 10 hanno preso parte ai percorsi di incubazione e accelerazione seguito da un percorso di mentorship e dalla partecipazione all'Impact Investor Day. Le startup premiate hanno ricevuto un investimento fino a 40.000€. Un altro esempio si tratta di COOPEN, progetto lanciato a fine 2020, la cui missione consiste nel sostenere la realizzazione di soluzioni d'impatto in Africa, attivando partnership tra Organizzazioni della Società Civile (OSC) e realtà del mondo dell'innovazione operanti sul territorio africano e italiano. CF si occupa inoltre di supportare start-up e PMI attraverso possibili opportunità di business con i grandi player del mercato o di investimento con il mondo del Venture Capital, sostenendo ed incoraggiando la digital transformation delle grandi aziende. Ad

oggi, Cariplo Factory lavora con Corporate Partner su varie Industries: Med Tech, Clean Energy, Food&Agriculture, Fashion&Music, Arte, Turismo & Entertainment. Infine, partendo dall'assunto di favorire l'ecosistema delle startup attraverso progetti di Open Innovation e favorendo l'accesso a nuovi capitali, Cariplo Factory ha ritenuto d'interesse ampliare il proprio network attraverso una relazione con un operatore d'investimento specializzato nell'equity crowdfunding.

Infine, Cariplo Factory ha accompagnato diverse realtà corporate fornendo percorsi legati ai temi di open innovation, circular economy e corporate sustainability. I progetti posso essere classificati in due tipologie principali:

- i) Progettualità che, tramite il supporto diretto di Cariplo Factory, hanno mirato alla creazione di innovazione internamente all'azienda, quindi coinvolgendo i dipendenti stessi in percorsi di innovazione di prodotti/servizi/processi aziendali;
- ii) In altri casi, partendo dall'identificazione di un bisogno, sono state strutturate delle call of ideas per raccogliere idee innovative che potessero essere di supporto al core business dell'azienda.

Di seguito si riportano i progetti implementati nell'anno 2021 in riferimento ai 3 obiettivi sopra citati.

PROGETTI	EDUCAZIONE E SVILUPPO DELLE ABILITÀ	CAPACITY BUILDING DELLE IMPRESE PURPOSE DRIVEN	SUPPORTO AZIENDE CORPORATE
99ELODE			
ADVISORY INDACO VENTURES			
CALL 4 CIRCULAR - THE VALUE OF VEGETAL FIBER			
ENI			
CE LAB HACKATON			
COOPEN			
FASTWEB DIGITAL ACADEMY			
GET IT!			
INNOVAMUSEI			
NEXT ENERGY			
PALESTRE DIGITALI			
POW(H)ER GENERATION			
SNAM			
TECHSOUP			
THIS IS ME HACKATHON			
GET IT! FOR LACITTÀINTORNO			

2.2 Valutazione dell'impatto sociale

2.2.1 Introduzione e Obiettivi

Nel contesto contemporaneo, la misurazione dell'impatto sociale è uno strumento abilitante e imprescindibile per consentire ai modelli di welfare di allinearsi ad una società in cui i bisogni sono crescentemente complessi ed eterogenei. Il diffuso dibattito inerente la misurazione dell'impatto sociale è tanto attuale quanto complesso e vede la partecipazione di tutti gli attori dell'infrastruttura sociale.

La riflessione sul tema appare particolarmente rilevante poiché numerosi elementi di contesto stanno sollevando la necessità di includere la pratica della misurazione di impatto sociale nell'operatività delle organizzazioni: il tentativo della Pubblica Amministrazione di reingegnerizzare i propri schemi di procurement nel segno dell'outcome-based; la diffusione di pratiche evidence based nella filantropia oltre che nelle politiche pubbliche; l'emergere di strumenti ed operatori di finanza ad impatto sociale; la volontà delle fondazioni di origine bancaria di far evolvere il loro modello erogativo. E non ultimo, la pubblicazione da parte del Governo di un documento che espone le linee guida per la misurazione dell'impatto sociale. Tutti questi elementi accrescono quindi la necessità per le organizzazioni di quantificare ed esplicitare il valore sociale generato.

Infine, la misurazione sociale può essere utilizzata come uno strumento manageriale in grado di migliorare l'efficienza interna, la pianificazione strategica, l'accountability e la trasparenza.

Nello specifico, la metodologia di seguito presentata ha l'obiettivo di misurare gli effetti delle attività di Cariplo Factory sulla più ampia comunità di riferimento in grado di generare cambiamenti di lungo periodo sulle strutture sociali della stessa, e che in seguito definiremo come impatto sociale. Il valore aggiunto del lavoro proposto e descritto nel presente documento è quello di andare oltre il livello di output e di outcome (risultato diretto sul beneficiario) per arrivare a valutare le ricadute degli effetti in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale più lungo. Inoltre, il sistema di misurazione combina due approcci complementari: da una parte, un approccio "sartoriale" in cui la metodologia e gli strumenti connessi sono stati progettati ad hoc e personalizzati rispetto alle specifiche attività idea-

te e sviluppate da Cariplo Factory; dall'altra parte, entrambi gli approcci sono allineati con i principali framework e repository di indicatori riconosciuti a livello internazionale.

Il concetto di impatto sociale comprende una grande varietà di dimensioni e prospettive. Questo ha portato alla diffusione di molteplici definizioni e approcci riguardanti la misurazione dello stesso con conseguente dibattito sulla definizione stessa di impatto sociale.

In generale, è possibile definire l'impatto sociale come i cambiamenti di medio-lungo periodo generati da un'organizzazione, da una policy o da un programma sui beneficiari dell'intervento e sulla comunità a cui gli stessi appartengono.

Possiamo riassumere le caratteristiche principali dell'impatto sociale in intenzionalità, misurabilità e addizionalità.

In particolare:

- **Intenzionalità:** l'esplicita volontà delle organizzazioni di trovare soluzioni a problemi sociali e perseguire azioni che generano impatto sociale positivo. In quest'ottica, l'impatto sociale perseguito dall'organizzazione è volto a generare esplicitamente un cambiamento positivo nei comportamenti o nelle azioni dei beneficiari direttamente coinvolti nelle azioni e all'interno della comunità.
- **Misurabilità:** la capacità e il bisogno dell'organizzazione di misurare le sue attività in termini quantitativi e qualitativi.
- **Addizionalità:** l'abilità di generare un cambiamento positivo negli ambiti in cui i meccanismi di mercato falliscono o funzionano solo parzialmente.

2.2.2 Processo di misurazione dell'impatto sociale

Il processo di misurazione dell'impatto sociale è composto da 6 step e ha l'obiettivo di guidare e supportare le organizzazioni a pianificare e misurare il valore sociale che generano con le proprie attività (vedi Figura 2).

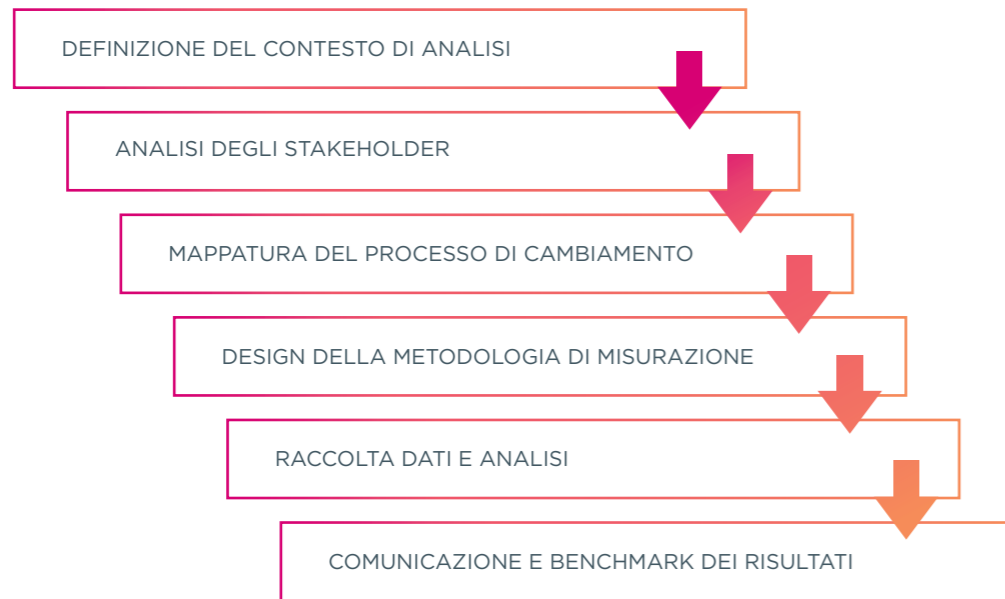


Figura 2

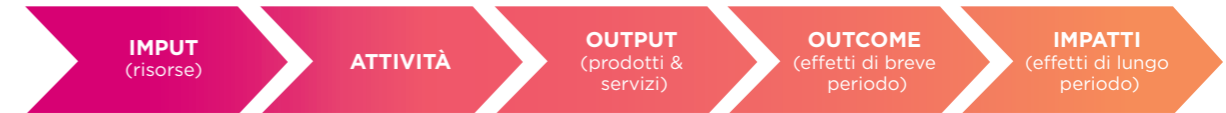


Figura 3: Teoria del cambiamento

Figura 2: Processo di misurazione dell'impatto sociale

Le fasi principali di questo processo sono:

- **definizione del contesto di analisi:** in questa fase vengono identificati le opportunità e i limiti della valutazione stessa. Ci si interroga su: a) l'obiettivo della misurazione, b) a chi è rivolta, c) qual è l'oggetto, d) di quali risorse si ha bisogno e e) chi svolgerà la misurazione
- **analisi degli stakeholder:** è importante identificare i principali portatori di interesse dell'organizzazione - che possono essere sia stakeholder interni, sia esterni all'azienda - e comprendere i loro bisogni e interessi.
- **mappatura del processo di cambiamento:** uno strumento utile in questa fase è la Teoria del Cambiamento (figura 3), una metodologia che prevede la definizione di obiettivi di impatto sociale a lungo termine e la ricostruzione a ritroso dei legami causali e delle attività necessarie per arrivare a tali obiettivi.

- **design della metodologia di misurazione:** una volta definiti gli outcome e gli impatti che le attività di una organizzazione generano, è possibile definire gli indicatori (KPIs - Key Performance Indicators) che permettono di valutare la generazione di cambiamento sociale. Ogni outcome e impatto dovrebbe essere associato almeno ad un indicatore.
- **raccolta dati e analisi:** dopo aver definito tutti gli indicatori, la fase successiva è caratterizzata dalla raccolta di tutte quelle informazioni necessarie al popolamento di tali indicatori. Mentre si struttura il processo di raccolta dei dati, è importante rispondere a quattro principali domande: i) quali dati è necessario collezionare, ii) dove li si può trovare, iii) come li si vuole raccogliere (quali strumenti e modalità) e iv) quando è il momento più propizio per farlo.
- **comunicazione e benchmark dei risultati:** l'ultima fase del processo di misurazione di impatto sociale è la comunicazione agli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione dei risultati della valutazione.

2.2.3 Misurazione dell'impatto sociale di Cariplo Factory

Per la misurazione dell'impatto sociale di Cariplo Factory sono stati seguiti gli step del processo sopra illustrato.

- Definizione del contesto di analisi e Analisi degli stakeholders

Nel caso di Cariplo Factory, le principali considerazioni legate a queste due fasi sono state guidate dai documenti forniti a inizio lavori: il Bilancio 2020 e il Report sulle Job Opportunities create nel triennio 2016-2018 redatto e certificato da un ente terzo. L'obiettivo della misurazione di impatto è duplice: i. Internamente, l'azienda ha la possibilità di gestire e controllare il processo di creazione del valore sociale per massimizzarlo e ottimizzarlo, ii. esternamente, i risultati di impatto sociale possono rafforzare la fiducia e l'accountability dell'organizzazione agli occhi di diversi stakeholder esterni.

Il perimetro della misurazione non riguarda i singoli progetti ma l'azienda nel suo complesso, tuttavia, nella fase di raccolta dati (prevista a inizio 2022) si potrà valutare, se necessario ai fini della misurazione, la possibilità di circoscrivere la misurazione di un determinato KPI a specifici progetti/programmi/stakeholder.

Una volta definito il contesto di analisi, è stata effettuata la mappatura degli stakeholder chiave dell'azienda sulla base dei documenti e delle informazioni fornite.

Sono state identificate le seguenti categorie di stakeholders:

- **Studenti** che hanno ricevuto supporto dall'organizzazione, tramite l'accesso a iniziative formative e non solo;
- **Giovani Professionisti** che hanno potuto accedere alle numerose iniziative di formazione e professionalizzazione tramite corsi, webinar e momenti di incontro;
- **Imprenditori e startupper** a cui sono stati erogati percorsi di incubazione e accelerazione, con specifico accesso ad attività di mentoring/ advising, networking e raccolta finanziamenti/investimenti;
- **Aziende e Dipendenti Aziendali** con cui Cariplo Factory ha collaborato nello sviluppo di progetti e iniziative di Open Innovation, Digital Transformation e Circular Economy;
- **Network**, composto da tutti gli attori dell'ecosistema innovativo con cui l'azienda ha collaborato nel corso degli anni: Università, Uffici di Trasferimento Tecnologico, Centri di ricerca, Incubatori, Acceleratori e Investitori.
- Mappatura del processo di cambiamento

Una volta individuati gli stakeholder chiave è stato necessario mappare il processo con cui l'organizzazione intende generare valore sociale tramite lo strumento della Teoria del Cambiamento, visibile nella figura 4 sotto riportata.

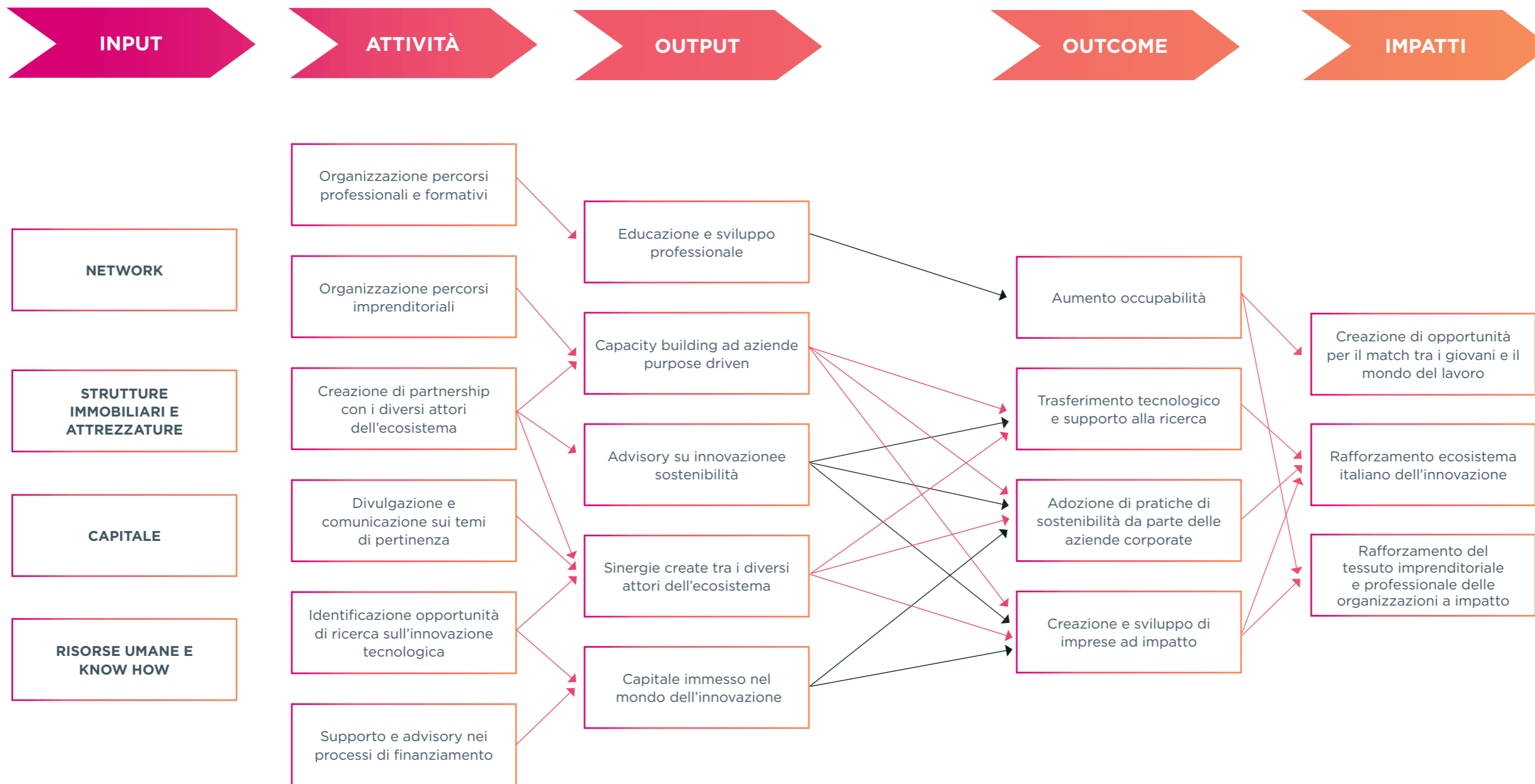


Figura 4: Teoria del cambiamento per Cariplo Factory

Come si può notare dalla figura 4, è possibile identificare gli output principali del : i) l'educazione e sviluppo professionale, ii) capacity building ad aziende purpose driven, iii) advisory su innovazione e sostenibilità, iv) sinergie create tra i diversi attori dell'ecosistema e v) capitale immesso nel mondo dell'innovazione in termini di investimenti equity e di finanziamento. Questi prodotti e servizi potrebbero generare, nel breve periodo degli effetti (outcome) sugli stakeholders in termini di a) aumento dell'occu-

pabilità, b) trasferimento tecnologico e supporto alla ricerca applicata, c) adozione di buone pratiche di sostenibilità da parte dell'aziende corporate e d) creazione e sviluppo di imprese ad impatto. Infine, nel lungo periodo, tali effetti potrebbero generare degli impatti sulla comunità ed il territorio di riferimento a livello di 1) creazione di opportunità d'incontro tra i giovani e il mondo del lavoro, 2) rafforzamento dell'ecosistema italiano dell'innovazione e 3) rafforzamento del tessuto imprenditoriale e professionale.

▪ Design della metodologia di misurazione

Partendo dalla catena del valore, ad ogni dimensione di valore di output, outcome e impatto è stato associato uno o più indicatori (KPI) che potessero misurare tali dimensioni. Per la definizione e lo sviluppo di tali metriche, è stato fatto riferimento ad alcune fonti quali IRIS+ del Global Impact Investing Network, GRI - Global Reporting initiatives e il BIA - B Impact assessment. Laddove la letteratura acca-

demica e practitioner non fosse in grado di fornire degli indicatori adatti alle dimensioni di valore individuate, tali KPI sono stati definiti ad-hoc.

Nella tabella seguente, sono riportati tutti gli indicatori di output, di outcome, d'impatto e le relative metriche.

DIMENSIONE DI VALORE		INDICATORE	METRICA
OUTPUT	EDUCAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE	Individui raggiunti tramite l'erogazione di training/ formazione	# individui che hanno ricevuto training/ formazione
		Training/formazione erogata	# ore erogate
	CAPACITY BUILDING AD AZIENDE PURPOSE DRIVEN	Startup che hanno applicato alle call di Cariplo Factory	# di startup
		Startup che hanno applicato alle call di Cariplo Factory	€ finanziamenti erogati ai partecipanti dei percorsi/programmi tramite i partner delle iniziative
		Offerte di programmi/servizi a prezzi agevolati o gratuiti	# programmi/servizi di CF erogati a prezzi agevolati o gratuiti
	ADVISORY SU INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ	Imprese supportate per servizi di advisory	# Imprese supportate
	SINERGIE CREATE TRA I DIVERSI ATTORI DELL'ECOSISTEMA	Partnership create	# partnership create
		Iniziative di condivisione conoscenze e awareness	# iniziative/eventi
		Partecipazione a iniziative di condivisione conoscenze e awareness	# persone raggiunte
		Iniziative pro bono negli spazi di CF	# iniziative organizzate da altri soggetti con il supporto pro bono di CF

DIMENSIONE DI VALORE		INDICATORE	METRICA
OUTCOME	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E SUPPORTO ALLA RICERCA	Prodotti/servizi tech for good progettati con il supporto di CF	# prodotti/servizi tech for good progettati con il supporto di CF
		Livello di soddisfazione delle aziende su supporto ricevuto	survey di gradimento/soddisfazione
		Collaborazioni create tra startup e aziende	% startup che hanno creato delle collaborazione/partnership con aziende
		Esiti delle partnership generate	# organizzazioni che a seguito della partnership hanno sviluppato e/o adottato un nuovo modello/servizio/ prodotto
	ADOZIONE DI PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ DA PARTE DELLE AZIENDE CORPORATE	Sviluppo di processi/prodotti/servizi orientati alla sostenibilità delle aziende	# processi/prodotti/servizi orientati alla sostenibilità delle aziende
		Diffusione tematiche di sostenibilità all'interno dell'azienda	(all'interno della survey di gradimento) aumento consapevolezza dei dipendenti e/o dirigenti su tematiche di sostenibilità 1. coinvolgimento dei vertici aziendali 2. implementazione di eventi/seminari su tematiche di sostenibilità
	AUMENTO OCCUPABILITÀ	Livello di soddisfazione su training/ formazione ricevuta e nuove skills sviluppate	survey di gradimento/soddisfazione in che misura il supporto fornito da Cariplo ha: 1. accresciuto le loro competenze 2. fornito loro gli strumenti utili ad orientarsi nel mondo del lavoro 3. permesso loro di ampliare il network di conoscenze
		Ricerca attiva del lavoro	# contatti attivati con le aziende nell'arco dei tre mesi al termine del percorso # colloqui svolto nell'arco dei tre mesi al termine del percorso

DIMENSIONE DI VALORE		INDICATORE	METRICA
OUTCOME	CREAZIONE E SVILUPPO DI IMPRESE AD IMPATTO	Livello di soddisfazione delle startup supportate	survey di gradimento/soddisfazione
		Imprenditori che hanno accresciuto le loro competenze	(all'interno di survey di gradimento) in che misura il supporto fornito agli imprenditori ha: 1. Accresciuto le loro competenze e soft skills 2. Fornito loro gli strumenti utili ad orientarsi nel mondo imprenditoriale 3. Permessi loro di ampliare il network di conoscenze
		Startup che grazie a CF hanno avuto accesso a prodotti/servizi a cui altrimenti non avrebbero potuto accedere	in che misura le startup hanno avuto accesso a prodotti/servizi a cui non avrebbero avuto accesso
		Startup che si sono costituite grazie al supporto ricevuto	# di startup costituite durante/dopo aver ricevuto il supporto di CF
		Finanziamenti raccolti da startup supportate da CF	Totale dei finanziamenti (€) ricevuti dalle startup seguite
		Crescita media del fatturato generato dalle startup di CF	Media (Totale fatturato delle startup supportate da CF anno t+1- Totale fatturato delle startup supportate da CF anno t)/ Totale fatturato delle startup supportate da CF anno t+1
		Creazione di posti di lavoro	# di lavoratori assunti da realtà che hanno ricevuto un finanziamento e/o supporto da CF tramite survey periodica a startup

DIMENSIONE DI VALORE		INDICATORE	METRICA
IMPATTI	CREAZIONE DI OPPORTUNITÀ DI INCONTRO TRA GIOVANI E MONDO DEL LAVORO RAFFORZAMENTO ECOSISTEMA ITALIANO DELL'INNOVAZIONE	Coerenza con i contenuti dei percorsi e i bisogni del mondo del lavoro	Livello di coerenza dei contenuti proposti con i bisogni del mondo del lavoro Approccio qualitativo: Intervista alle aziende
		Contributo dei percorsi di CF nel percorso lavorativo dei partecipanti	Livello di contributo dei percorsi di CF nello sviluppo professionale dei partecipanti Approccio qualitativo: interviste ai partecipanti
		Valore economico diretto generato sul territorio	Economic_Value_Distributed_GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines
	RAFFORZAMENTO DEL TESSUTO IMPRENDITORIALE E PROFESSIONALE DELLE ORGANIZZAZIONI A IMPATTO	Miglioramento del matching tra mondo della finanza ad impatto e organizzazioni a impatto sociale	Livello di contributo di CF nell'agevolare il matching Approccio qualitativo: interviste agli attori dell'ecosistema
		Aumento del livello di capitalizzazione delle organizzazioni a impatto	Livello di contributo di CF nel supportare la solidità delle organizzazioni ad impatto Approccio qualitativo: interviste alle organizzazioni ad impatto

Questi indicatori sono da considerarsi un set completo ma non esaustivo di metriche che potrebbero essere formulate per la misurazione delle attività di Cariplo Factory. Infatti, per ogni dimensione di valore identificata, si potrebbero sviluppare altri indicatori più specifici, in base alle esigenze valutative dell'organizzazione stessa.

• Raccolta ed elaborazione dati

Per quanto riguarda la raccolta dati, sono stati definiti gli strumenti fondamentali per l'ottenimento di tutte le informazioni necessarie al popolamento degli indicatori.

I principali strumenti previsti per questa fase sono:

- analisi documentale, tramite i documenti dell'organizzazione, principalmente il Bilancio 2021 e il Report "Analisi degli impatti sui percorsi di valorizzazione dei talenti";
- Strutturazione e somministrazione digitalizzata di questionari agli stakeholders che hanno preso parte ai percorsi di Cariplo Factory per poter raccogliere un numero elevato di informazioni sia di tipo quantitativo che qualitativo;
- Interviste a stakeholders chiave per la raccolta dati di tipo qualitativo, particolarmente utile nella misurazione degli impatti.

Considerata la novità della metodologia proposta e le tempistiche di implementazione, per questo primo anno è stato svolto un test della metodologia, utile per **validare la scelta degli indicatori, delle relative metriche e la fattibilità del processo di raccolta dati.**

Il risultato di questa prima fase di test è rappresentato dal popolamento di alcuni degli indicatori previsti dalla metodologia (e commentati nella sezione seguente) e la definizione dell'infrastruttura, del processo e dei protocolli per la raccolta dati che verrà implementata a partire dall'anno 2022.

• Analisi degli indicatori

La raccolta dati svolta in questa prima fase di test della metodologia si è basata principalmente su:

- il report "Analisi degli impatti sui percorsi di valorizzazione dei talenti" costruito sulla base di interviste con i project manager di Cariplo Factory, focus group con i partecipanti ai percorsi e un questionario con oltre 10.000 destinatari e un tasso di risposta del 11% realizzato da Cariplo Factory in collaborazione con PTSCCLAS;
- una survey rivolta alla popolazione di startup supportate da Cariplo Factory nel 2021, sottoposta a 365 contatti (tasso di risposta dell'8,5%) realizzata da Cariplo Factory in collaborazione con il centro di ricerca TIRESIA;
- database interni e documentazione di Cariplo Factory.

Di seguito l'analisi degli indicatori.

Alcuni degli indicatori presenti dell'infrastruttura di misurazione di impatto sopra riportata, considerata la fase di test, si è ritenuto di non misurarli con riferimento all'anno 2021. L'implementazione del processo di raccolta dati nella sua interezza a partire dall'anno 2022 permetterà l'analisi tutti gli indicatori inseriti nella dashboard.

Indicatori di Output

DIMENSIONE DI VALORE	INDICATORE	METRICA	DATI
EDUCAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE	Individui raggiunti tramite l'erogazione di training/formazione	# individui che hanno ricevuto training/formazione	7789 individui raggiunti
	Training/formazione erogata	# ore erogate	2685 ore erogate
CAPACITY BUILDING AD AZIENDE PURPOSE DRIVEN	Startup che hanno applicato alle call di Cariplo Factory	# di startup	1199 startup raggiunte
	Finanziamenti erogati tramite i percorsi svolti	€ finanziamenti erogati ai partecipanti dei percorsi/programmi tramite i partner delle iniziative	491.590€ di finanziamenti ottenuti
	Offerte di programmi/servizi a prezzi agevolati o gratuiti	# programmi/servizi di CF erogati a prezzi agevolati o gratuiti	15 programmi a prezzi agevolati o gratuiti
ADVISORY SU INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ	Imprese supportate per servizi di advisory	# imprese supportate	15 imprese supportate
SINERGIE CREATE TRA I DIVERSI ATTORI DELL'ECOSISTEMA	Partnership attive	# partnership attive	83 partnership attive
	iniziative di condivisione conoscenze e awareness	# iniziative/eventi	102 eventi
	Partecipazione a iniziative di condivisione conoscenze e awareness	# persone raggiunte	5560 partecipanti
	Iniziative pro bono negli spazi di Cariplo Factory	# iniziative organizzate da altri soggetti con il supporto pro bono di CF	14 iniziative pro bono

Indicatori di Outcome

DIMENSIONE DI VALORE	INDICATORE	METRICA	DATI
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E SUPPORTO ALLA RICERCA	Livello di soddisfazione delle aziende per il supporto ricevuto	survey di gradimento/ soddisfazione di PTSCCLAS	il 90% dei rispondenti ritiene che le attività svolte con Cariplo Factory abbiano contribuito ad aumentare le proprie competenze e conoscenze . Il 60% ha potuto ampliare il proprio network professionale
	Collaborazioni create tra startup e aziende	% startup che hanno creato delle collaborazione/partnership con aziende	grazie alla partecipazione ai percorsi di Cariplo Factory il 40% delle startup dichiara di avere sviluppato almeno una partnership con aziende operanti nel settore di interesse, di cui il 61% partnership di tipo commerciale, il 21% partnership di tipo industriale e il restante tramite investimento/acquisizione
AUMENTO OCCUPABILITÀ	Livello di soddisfazione su training/formazione ricevuta e nuove skills sviluppate	survey di gradimento/ soddisfazione di PTSCCLAS in che misura il supporto fornito da Cariplo ha: 1. accresciuto le loro competenze 2. fornito loro gli strumenti utili ad orientarsi nel mondo del lavoro 3. permesso loro di ampliare il network di conoscenze	il 79% dei rispondenti ritiene che l'intervento abbia fornito competenze richieste dal mercato, In particolare, il 59% dichiara di avere sviluppato Hard Skills mentre il restante Soft Skills. Il 60% ritiene che l'intervento abbia contribuito all'inserimento lavorativo dove: il 32% da 0-3 mesi; 26% 3-6 mesi; 24% 6-12 mesi e il 18% oltre i 12 mesi. Il 50% ritiene che l'intervento abbia fornito concrete opportunità di lavoro , con il 62% di esperienze in stage, il 12% a tempo indeterminato e il restante a tempo determinato
	Ricerca attiva del lavoro	# contatti attivati con le aziende nell'arco dei tre mesi al termine del percorso/#partecipanti	50% contratti attivati

DIMENSIONE DI VALORE	INDICATORE	METRICA	DATI
CREAZIONE E SVILUPPO DI IMPRESE AD IMPATTO	Livello di soddisfazione delle startup supportate	survey di gradimento/ soddisfazione di PTSCCLAS	73% si ritiene soddisfatto dell'esperienza vissuta
	Imprenditori che hanno accresciuto le loro competenze	Il supporto fornito agli imprenditori ha: 1. Accresciuto le loro competenze e soft skills 2. Fornito loro gli strumenti utili ad orientarsi nel mondo imprenditoriale 3. Permesso loro di ampliare il network di conoscenze - survey di TIRESIA	Accrescimento competenze e soft skills: il 40% dei rispondenti è completamente d'accordo, il 44% è parzialmente d'accordo Maggiore conoscenza del mondo imprenditoriale e del suo funzionamento: il 30% dei rispondenti si dichiara completamente d'accordo, il 40% è parzialmente d'accordo Ampliamento network di conoscenze: il 44% dei rispondenti è completamente d'accordo, il 40% è parzialmente d'accordo
	Startup che grazie a CF hanno avuto accesso a prodotti/servizi a cui altrimenti non avrebbero potuto accedere	in che misura le startup hanno avuto accesso a prodotti/servizi a cui non avrebbero avuto accesso - survey TIRESIA5	Circa l'80% ritiene di avere avuto accesso a prodotti e/o servizi a cui altrimenti non avrebbe potuto accedere . In particolare, il 60% dei partecipanti ritiene di avere avuto accesso a formazione; il 63% mentoring, il 55% networking e per ultimo il 26% funding
	Finanziamenti raccolti da startup supportate da CF	Totale dei finanziamenti (€) ricevuti dalle startup seguite - survey TIRESIA	7,6 mln€ di finanziamenti ricevuti
	Creazione di posti di lavoro	# di lavoratori assunti da realtà che hanno ricevuto un finanziamento e/o supporto da CF tramite survey periodica a startup - survey TIRESIA	67 nuovi lavoratori/collaboratori

Indicatori di Impatto

Creazione di opportunità di incontro tra giovani e mondo del lavoro. Una buona proxy per misurare in maniera qualitativa l'impatto generato dalle attività di Cariplo Factory nel favorire l'incontro tra i giovani e il mondo del lavoro è guardare:

- alla coerenza dei contenuti dei percorsi rispetto ai bisogni del mondo del lavoro;
- al contributo dei percorsi di Cariplo Factory nel percorso lavorativo dei partecipanti.

Dalla survey emerge chiaramente che l'intervento/ percorso seguito dai partecipanti ha contribuito nell'80% dei casi a fornire competenze richieste dal mercato del lavoro, questo, a sua volta, nel 62% dei casi ha favorito l'inserimento nel mondo del lavoro.

Inoltre, sono emersi due aspetti rilevanti dai focus group rivolti a studenti e persone in cerca di lavoro, da un lato le iniziative di Cariplo Factory hanno permesso il raggiungimento di una maggiore consapevolezza e padronanza degli strumenti utili ad affrontare l'inserimento nel mondo del lavoro. Dall'altro lato la contaminazione di tematiche e argomenti diversi attraverso un modello di formazione esperienziale ha contribuito all'apertura di nuovi percorsi professionali.

Rafforzamento ecosistema italiano dell'innovazione.

Fin dalla nascita, Cariplo Factory ha avuto l'obiettivo di sviluppare, seguendo un modello di innovazione aperta, un ecosistema dinamico, orientato all'innovazione e teso ad attivare collaborazioni e sinergie tra imprese, con il fine ultimo di rafforzare l'ecosistema Italiano dell'innovazione.

Per fare ciò, tutte le iniziative e i progetti realizzati dall'azienda vedono il coinvolgimento di quanti più soggetti possibili, appartenenti a settori di diversa natura, per creare sinergie a livello di ecosistema. Nel 2021 Cariplo Factory ha collaborato e creato relazioni con circa 83 realtà distribuite su tutto il territorio nazionale che comprendono incubatori e acceleratori, multinazionali, fondazioni, organizzazioni not for profit, startup, università, centri di ricerca, scuole ed enti di formazione, FabLabs,

ambienti di educazione informale e investitori nel capitale di rischio. Come emerso negli indicatori di outcome, il 40% delle startup seguite da Cariplo Factory ha sviluppato almeno una partnership con altre aziende operanti nel settore di interesse.

Inoltre, nel 2021, l'azienda ha ricoperto un ruolo importante nello sviluppo del paradigma della Federated Innovation, nata nell'ambito del progetto Milano Innovation District (MIND) con la missione di creare un ecosistema inclusivo e creare un ponte tra l'Italia e lo scenario internazionale, andando oltre il concetto tradizionale di Open Innovation. Cariplo Factory agirà all'interno del sistema di Federated Innovation come Ecosystem catalyst, con l'obiettivo di supportare i processi di innovazione.

Rafforzamento del tessuto imprenditoriale e professionale delle organizzazioni a impatto.

Uno dei punti critici dell'ecosistema italiano dell'innovazione è l'accesso al capitale, in particolare per startup e imprese purpose-driven. Cariplo Factory contribuisce, tramite le proprie attività a:

- Favorire il matching tra mondo della finanza ad impatto e organizzazioni a impatto sociale;
- Supportare l'aumento del livello di capitalizzazione delle organizzazioni a impatto.

In particolare, Cariplo Factory ha sempre collaborato con Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore, la quale ha investito nelle più promettenti realtà che hanno partecipato ai percorsi di incubazione e accelerazione di Cariplo Factory. Inoltre, nel 2021 l'azienda ha supportato Indaco Venture Partners Sgr tramite l'iniziativa Advisory Indaco Ventures nello scouting e screening di startup finanziabili, nell'organizzazione della call di deep-dive e nell'assessment delle startup.

Nelle survey sottoposte a startup e imprenditori, è emerso come circa il 30% ritiene che le attività svolte con Cariplo Factory abbiano contribuito all'accesso a canali di investimento e collaborazioni con enti ed istituzioni. Inoltre, nel 2021 circa il 40% delle startup ha ricevuto finanziamenti da parte dei partner delle iniziative organizzate da Cariplo Factory per un totale di 491 mila Euro.

3. Conclusioni e prossimi passi

Come descritto nelle sezioni del presente documento, Cariplo Factory, a seguito dell'acquisizione della qualifica di Società Benefit, ha avviato un processo strutturato di monitoraggio e valutazione della propria performance dal punto di vista sociale, ambientale e di governance. Questa infrastruttura, attraverso i due strumenti utilizzati del B Impact Assessment e della metodologia ad hoc focalizzata sull'impatto sociale, consente di fornire una rappresentazione dei risultati ottenuti da Cariplo Factory rispetto ai criteri ESG allineata agli standard internazionali, assicurando comparabilità e trasparenza, e approfondita e specifica, valorizzando le peculiarità del modello di intervento della Filiera del Talento.

Inoltre, entrambi gli approcci rappresentano uno strumento di pianificazione e gestionale oltre che di rendicontazione dei risultati. Infatti, come già evidenziato nel presente rapporto, Cariplo Factory ha identificato sulla base delle informazioni emerse una serie di azioni strategiche migliorative che verranno implementate durante il 2022.

Nel 2022, verrà completata la fase di audit da parte del B Lab e l'ottenimento della certificazione B Corp. Con riferimento alla valutazione dell'impatto sociale, verrà implementato il processo completo di raccolta dati, integrato all'interno delle procedure esistenti di Cariplo Factory, che permetterà di nutrire in modo automatizzato il popolamento e l'analisi degli indicatori identificati con riferimento a ciascun anno.

A valle della fase di validazione dell'infrastruttura, Cariplo Factory intende rafforzare il proprio commitment attraverso l'identificazione di specifici target per alcuni indicatori chiave della metodologia.

Bibliografia

European Commission (2021). Building an economy that works for people: an action plan for the social economy

European Commission (2013). Evalued—The Resource for the Evaluation of Socio-Economic Development

GRI (2021). Linking the SDGs and the GRI Standards

GRI, United Nation Global Compact (2015). SDG Compass. The guide for business action on the SDGs

OECD. (2021). Social Impact measurement for the Social and Solidarity Economy. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers

Sopact (2017). Actionable Impact Management

UN Global Compact (2010). UN Global Compact Management Model – framework for implementation

