



2023

RELAZIONE D'IMPATTO



CARIPLO FACTORY
OPPORTUNITÀ INFINITE

La vocazione di impatto di Cariplo Factory è iscritta nel nostro DNA e nella missione stessa che ci ha affidato Fondazione Cariplo al momento della costituzione, affidandoci l'ambizioso obiettivo di **alimentare la crescita economica e sociale** del Paese attraverso lo sviluppo di competenze e l'accelerazione dei processi di innovazione. La **Relazione d'Impatto**, che realizziamo dal 2022, è uno strumento chiave per comprendere in che modo le progettualità di Cariplo Factory contribuiscano al raggiungimento di questa missione. La metodologia che abbiamo adottato, grazie al prezioso contributo di Tiresia, centro di ricerca della School of Management del Politecnico di Milano, consente di andare oltre il singolo dato per misurare l'impatto generato in un contesto più ampio e un orizzonte temporale duraturo.

La relazione consente inoltre di valutare l'operato di Cariplo Factory dal punto di vista dei suoi **stakeholder, interni ed esterni**. Testimonianze e sensibilità differenti che aiutano il lettore a **contestualizzare i dati**, che sono stati analizzati ed elaborati attraverso i più diffusi **framework di misurazione internazionali**.

Tra i risultati significativi emersi dall'analisi ritengo importante sottolineare i seguenti riscontri ottenuti, rappresentativi della varietà dei progetti e degli attori coinvolti:

- **il 100% delle aziende si dichiara "completamente soddisfatto" del supporto ricevuto da Cariplo Factory** nelle attività di trasferimento tecnologico e di ricerca, apprezzando l'opportunità di coinvolgere i dipendenti a tutti i livelli organizzativi;
- **il 100% delle corporate intervistate dichiara che le idee innovative emerse durante le progettualità hanno avuto un sviluppo applicativo** e che, nel 50% dei casi, esse sono maturate dando luogo a veri e propri progetti imprenditoriali;
- **il 79% dei partecipanti ai percorsi di formazione dichiara di aver acquisito sufficienti competenze** per candidarsi a una nuova posizione lavorativa, con il 40% che afferma di aver già migliorato la propria condizione occupazionale;
- **il 29,5% delle startup coinvolte dichiara di aver sviluppato nuove partnership con le aziende** in seguito alla partecipazione ai programmi di Cariplo Factory.

Numeri che confermano, al di là della singola casistica, la capacità della società strumentale di **fare da ponte tra mondi** che solitamente faticano a comunicare tra loro, come l'innovazione digitale e tecnologica e l'impatto sociale. Emerge quindi dalla relazione il contributo significativo di Cariplo Factory nella creazione di **connessioni tra imprese e startup, tra startup e istituzioni**, e tra queste e **i giovani talenti messi in condizione di diventare attori proattivi della società**. Viene riconosciuta, non da ultimo, la capacità di **riqualificare gli enti del Terzo Settore**, specialmente quelli a maggiore vocazione imprenditoriale.

Un documento come questo non è, ovviamente, solo uno strumento autoreferenziale e sono molti gli spunti di riflessione e indicazioni utili a rendere più efficace e duraturo l'impatto negli anni che verranno. Resta la conferma di come **l'approccio "sartoriale" all'innovazione**, che da sempre contraddistingue Cariplo Factory, abbia il merito di portare quest'ultima a un **livello di coinvolgimento elevato sia nei singoli progetti**, sia all'interno delle imprese partner e clienti, innescando quel **rapporto di fiducia** fondamentale ad avviare processi di ripensamento dei tradizionali paradigmi di management dell'innovazione e dei suoi effetti più profondi.

Renato Cerioli

Presidente di Cariplo Factory



Il percorso avviato tre anni fa con **Cariplo Factory** ha portato alla **costruzione di un'infrastruttura di valutazione** in grado di misurare in modo olistico il contributo dell'organizzazione agli obiettivi di sviluppo sostenibile, sia guardando al cambiamento generato nei beneficiari target e nella comunità di riferimento sia considerando come l'organizzazione affronta gli aspetti della grammatica ESG. Infatti, l'impatto sociale di un'organizzazione è inteso come la somma dei cambiamenti, spesso di medio-lungo periodo, generati da questi ultimi sui beneficiari di un intervento e sulla comunità cui gli stessi appartengono.

Nel contesto contemporaneo, la **misurazione dell'impatto sociale** diventa strumento abilitante e imprescindibile per consentire ai modelli di welfare di allinearsi ad una società in cui i bisogni sono crescentemente complessi ed eterogenei.

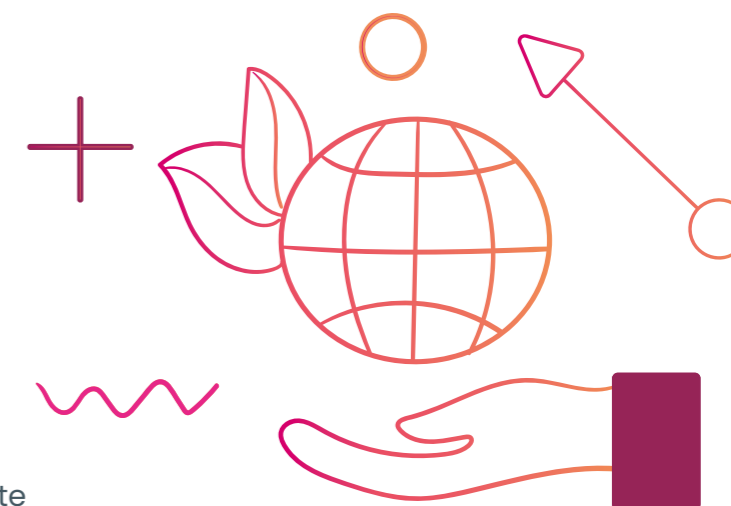
Lo sviluppo di questo strumento di valutazione ha rappresentato per Cariplo Factory anche un processo profondo di analisi interna e di revisione delle proprie procedure, secondo l'interpretazione della misurazione di impatto come **opportunità di apprendimento e miglioramento interno**. È fondamentale che la **misurazione dell'impatto** venga utilizzata come uno strumento manageriale in grado di migliorare l'efficienza interna, la pianificazione strategica, l'accountability e la trasparenza. Il percorso, quindi, ha permesso di trasferire le competenze e gli strumenti necessari per un'implementazione autonoma da parte dell'organizzazione dell'infrastruttura di valutazione aumentando le competenze interne.

L'infrastruttura sviluppata intende ricondurre, in modo aggregato, i risultati dei singoli progetti alle finalità di beneficio comune di Cariplo Factory superando una logica di valutazione meramente project-based verso una lettura complessiva del cambiamento generato.

Le finalità di beneficio comune, difatti, rappresentano come Cariplo Factory si propone di generare dei **benefici aggiuntivi rispetto alla propria comunità di riferimento**, facendo un passo oltre la semplice compliance delle dimensioni della grammatica ESG.

La misurazione effettuata **valorizza le specificità di Cariplo Factory in quanto catalizzatore di relazioni abilitanti** tra soggetti appartenenti a ecosistemi differenti – imprese, start up e enti del Terzo Settore – permettendo la contaminazione di intenti e competenze.

Questo ruolo abilitante consente l'orientamento dei processi di innovazione verso la risoluzione delle sfide sociali e ambientali, generando nuove soluzioni.



Responsabile scientifico di TIRESIA

1. Nota metodologica


1.1. Infrastruttura di Misurazione

La **Relazione di Impatto di Cariplo Factory** descrive gli impatti generati dalle progettualità realizzate nel corso del 2023.

Il presente documento riporta la valutazione aggregata degli outcome e gli impatti raggiunti in linea con le finalità di beneficio comune, misurati tramite la metodologia ad hoc sviluppata in collaborazione con il **centro di ricerca Tiresia della School of Management del Politecnico di Milano**.

La suddetta metodologia è stata testata in alcune sue parti con riferimento all'anno 2021; nell'anno 2022-2023 è stata raffinata, riadattando e valorizzando alcuni degli indicatori, soprattutto afferenti alle dimensioni di impatto, ed è stata applicata nella sua interezza per ottenere una **dashboard completa di Key Performance Indicators (KPIs)** e una valutazione qualitativa degli impatti ottenuti.

La metodologia di seguito presentata ha l'obiettivo di misurare gli impatti generati delle attività di Cariplo Factory, dove per impatto sociale si intendono i cambiamenti di medio-lungo periodo generati da un'organizzazione sui beneficiari dell'intervento e sulla comunità a cui gli stessi appartengono.



Il processo di valutazione permette di comprendere come le attività contribuiscano al raggiungimento della mission di Cariplo Factory: la generazione di crescita sociale ed economica in Italia facendo leva sul talento e l'innovazione, aumentando l'occupabilità e favorendo la creazione di impresa

Il valore aggiunto di questa metodologia è quello di valutare gli effetti generati, **andando oltre il livello di output e di outcome** (risultato diretto sul beneficiario) per arrivare a **misurare le ricadute in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale più lungo**.

Inoltre, il perimetro della misurazione non riguarda i singoli progetti ma l'organizzazione nel suo complesso, andando quindi ad aggregare e rielaborare i risultati raggiunti a livello di singola progettualità. L'analisi restituisce dunque una **dashboard di KPIs** che rappresenta complessivamente gli **effetti sui beneficiari diretti e sulla comunità di riferimento** - in questo caso rappresentato dall'ecosistema italiano dell'imprenditorialità orientata all'impatto - delle attività realizzate da Cariplo Factory nell'anno di riferimento.

Il sistema di misurazione sviluppato 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 ideate e sviluppate da Cariplo Factory; dall'altra parte, il sistema è allineato con i **principali framework e repository di indicatori** riconosciuti a livello internazionale.

La metodologia sviluppata aggrega i risultati ottenuti dalle singole progettualità, evidenziando come esse portino al **raggiungimento degli obiettivi di impatto così come identificati nella Teoria del Cambiamento di Cariplo Factory** (Figura 1) e in linea con le finalità di beneficio comune presenti in statuto:

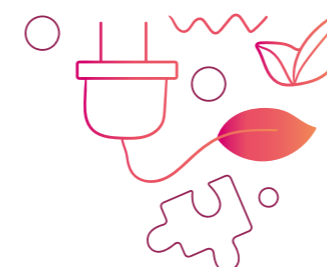
- 1 *creazione di opportunità d'incontro tra i giovani e il mondo del lavoro*
- 2 *rafforzamento dell'ecosistema italiano dell'innovazione*
- 3 *rafforzamento del tessuto imprenditoriale e professionale*

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 la raccolta dati sono i seguenti:



ANALISI DOCUMENTALE, TRAMITE I DOCUMENTI STRATEGICI DI CARIPLO FACTORY

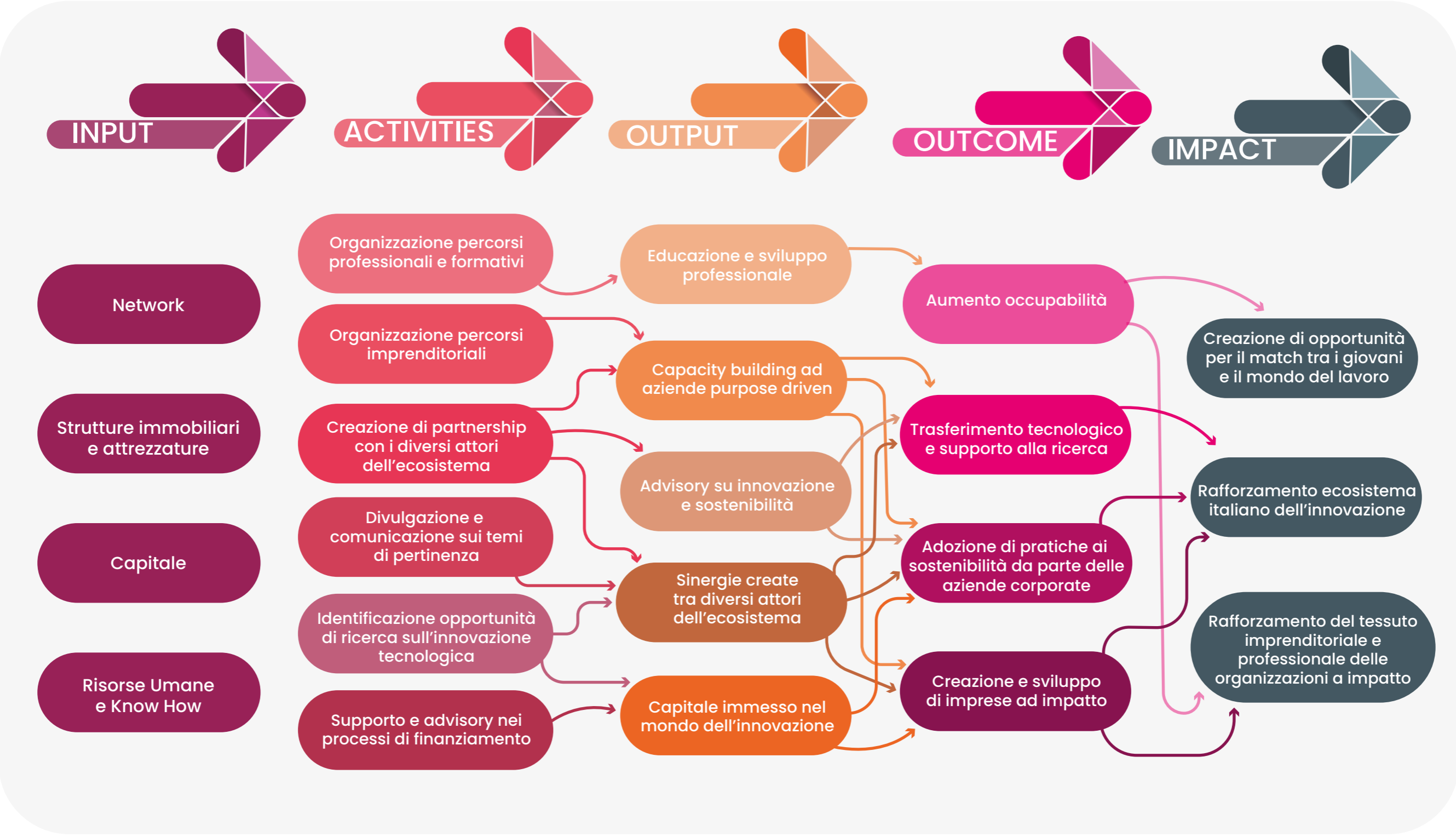


STRUTTURAZIONE E SOMMINISTRAZIONE DIGITALIZZATA DI QUESTIONARI AGLI STAKEHOLDER CHE HANNO PRESO PARTE AI PERCORSI DI CARIPLO FACTORY PER LA RACCOLTA DI INFORMAZIONI SIA DI TIPO QUANTITATIVO CHE QUALITATIVO



INTERVISTE A STAKEHOLDER CHIAVE PER LA RACCOLTA DATI DI TIPO QUALITATIVO, PARTICOLARMENTE UTILE NELLA MISURAZIONE DEGLI IMPATTI

FIGURA 1:
Teoria del cambiamento di Cariplo Factory



In particolare, nel 2023, è stato somministrato un **questionario rivolto a tutte le start-up** che sono state ingaggiate nei programmi offerti da Cariplo Factory ottenendo un

tasso di risposta di circa l'88%. Per approfondire i risultati

ottenuti dai progetti che avevano come target il mondo corporate si è deciso di procedere

utilizzando un **approccio qualitativo** e sono

così state effettuate quattro interviste,

rivolte ai **responsabili dei progetti**

all'interno della corporate. Infine,

sono state incluse le analisi effettuate

da altri soggetti in riferimento ai

progetti **azionamenti – Laboratorio di**

possibilità e Federated Innovation @

MIND.

1.2 Allineamento agli standard internazionali

L'infrastruttura di misurazione attuata in riferimento all'anno 2023 rappresenta l'avvio di un processo di allineamento agli standard europei definiti all'interno della normativa

(Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) riguardante la rendicontazione

societaria di sostenibilità. Difatti, seppure Cariplo Factory non rientri necessariamente

negli obblighi di applicazione ad oggi definiti, è stato reputato un approccio

lungimirante quello di cominciare ad allineare le informazioni riportate all'interno della

presente relazione agli **standard di disclosure degli European Sustainability Reporting**

Standards (ESRS), i nuovi standard europei per la rendicontazione della sostenibilità.

Gli ESRS rappresentano un importante riferimento rispetto alle informazioni sui temi

ESG sui cui è fondamentale fare disclosure nella visione del legislatore.

Questo renderà le informazioni riportate maggiormente intellegibili e comparabili anche con altri soggetti societari. Gli ESRS sono stati adottati come riferimento per

l'identificazione delle informazioni da rendicontare; laddove fosse necessario proporre

degli indicatori di maggior dettaglio si è fatto riferimento al **framework della Global**

Reporting Initiative (GRI)1. I GRI Standards rappresentano un insieme di linee guida, in

continuo aggiornamento, per il reporting di sostenibilità.

Di seguito nella relazione si troveranno i riferimenti agli specifici indici GRI utilizzati.

Le **tematiche riportate nella presente relazione**, così come identificate dagli ESRS, sono:



ESRS E2
Pollution



ESRS E5
Resource use
and circular economy



ESRS S1
Own workforce



ESRS S2
Workers in the
value chain



ESRS S3
Affected communities



ESRS S4
Consumers and
end-users



ESRS G1
Business conduct

Gli altri temi non sono stati citati perché non rilevanti per l'attività di Cariplo Factory.

Questo processo di allineamento verrà ulteriormente rifinito a seguito del processo di identificazione dei temi materiali afferente allo sviluppo del Piano Industriale.

1 Per visionare la lista completa degli standard si rimanda a <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-standards/gri-standards-italian-translations/>

2. Identità e governance

2.1 Cariplo Factory

La **Relazione di Impatto** di Cariplo Factory descrive gli impatti generati dalle progettualità realizzate nel corso del 2023. In particolare, vengono descritte le **iniziative implementate** e i **risultati raggiunti nel 2023** in linea sia con le finalità di beneficio comune che con i diversi ambiti individuati dal paradigma ESG – ambientale, sociale e di governance.

In seguito, il presente documento riporta la valutazione aggregata degli outcome e gli impatti raggiunti, misurati tramite la metodologia ad hoc sviluppata in collaborazione con il **centro di ricerca Tiresia della School of Management del Politecnico di Milano**. Il processo di valutazione permette di comprendere come le attività contribuiscano al raggiungimento della mission di Cariplo Factory: la generazione di crescita sociale ed economica in Italia facendo leva sul talento e l'innovazione, aumentando l'occupabilità e favorendo la creazione di impresa.

Cariplo Factory è un hub di innovazione che opera attraverso un modello di intervento proprietario: "La Filiera del Talento®". "La Filiera del Talento®" consiste nella realizzazione di percorsi di formazione esperienziale, programmi di accompagnamento imprenditoriale, progetti di open innovation, investimenti di Venture Capital e attività di supporto all'internazionalizzazione, lavorando su tre assi: corporate, start-up, people.



Coerentemente con questo approccio, Cariplo Factory accompagna le grandi aziende nei processi di innovazione, modificando prima di tutto il loro modo di innovare secondo un approccio open e facendo leva sulle opportunità offerte dai nuovi paradigmi economici, come la circular, sharing e inclusive economy. Nello specifico, costruisce programmi strutturati di collaborazione con talenti, startup, scale up e PMI innovative

Inoltre, Cariplo Factory mira ad alimentare la crescita delle startup italiane mettendole in connessione con le più importanti aziende attraverso programmi di innovazione verticali e accompagnandole nella ricerca di investimenti.

La terza linea di intervento ha come obiettivo coltivare idee e talenti. In particolare, per promuovere l'innovazione nell'intero ecosistema italiano, Cariplo Factory offre a studenti e giovani professionisti percorsi formativi e occasioni di networking su tematiche di frontiera, andando quindi ad **anticipare i bisogni futuribili delle aziende**. Infine, per trasformare il talento in realtà, supporta innovatori e startupper attraverso una rete nazionale di incubatori e acceleratori.

Attraverso queste proposte, accomunate dall'obiettivo di promuovere la crescita del tessuto sociale ed economico italiano e dall'approccio dell'open innovation,

Cariplo Factory si pone come finalità ultima lo sviluppo di un ecosistema orientato all'innovazione, in grado di connettere e creare sinergie tra imprese – tradizionali, hi-tech, sociali, culturali – start-up,



Cariplo Factory offre a studenti e giovani professionisti percorsi formativi e occasioni di networking su tematiche di frontiera, andando quindi ad anticipare i bisogni futuribili delle aziende



All'ottavo anno dall'avvio, Cariplo Factory ha consolidato il suo ruolo di catalizzatore dei processi di innovazione e collaborazioni virtuose tra soggetti orientati alla generazione di impatto sociale e ambientale

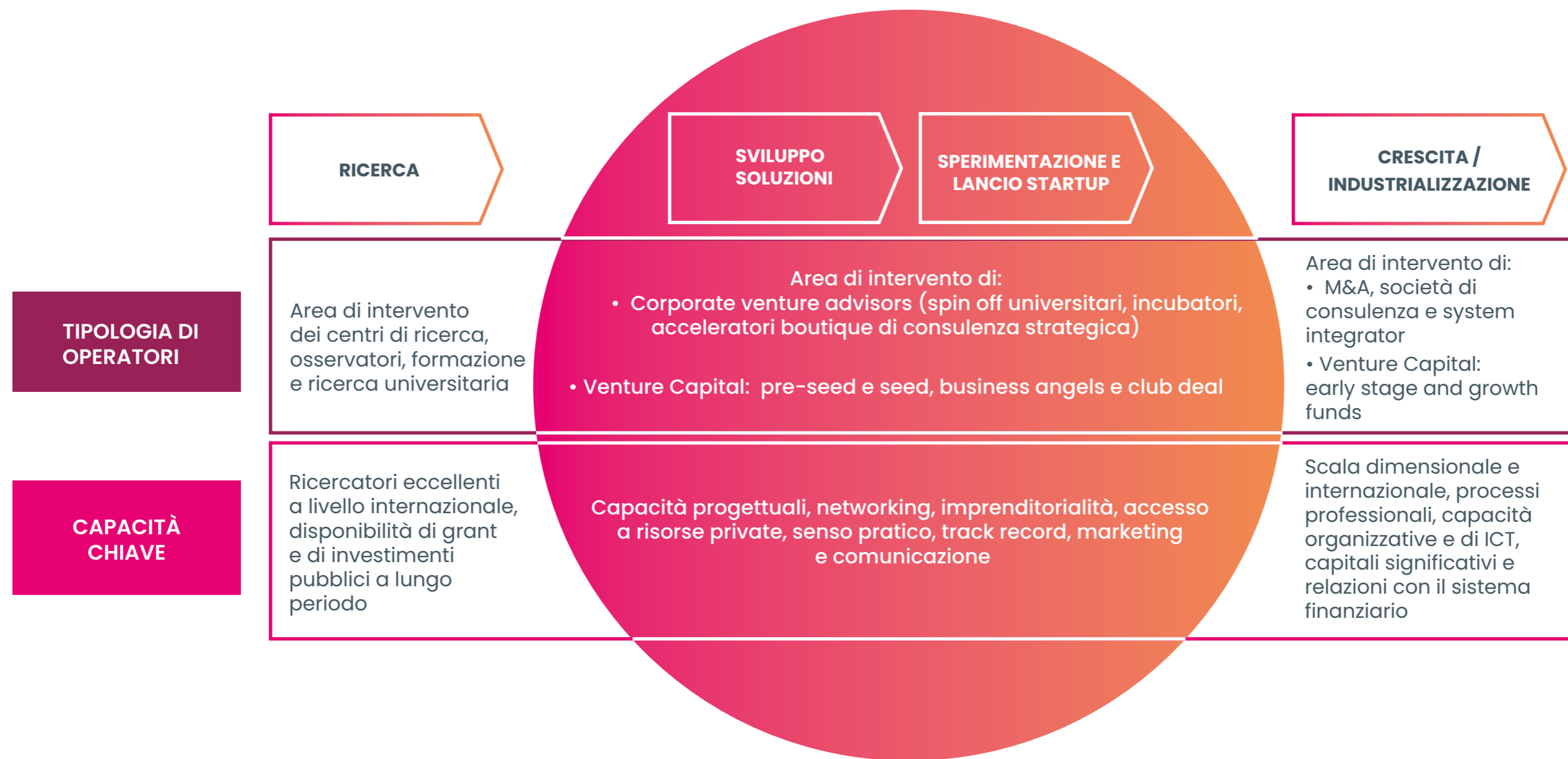


PMI, incubatori, acceleratori, università, centri di ricerca, scuole ed enti di formazione, FabLabs, ambienti di educazione informale, investitori nel capitale di rischio.

All'ottavo anno dall'avvio, Cariplo Factory ha consolidato il suo ruolo di catalizzatore dei processi di innovazione e collaborazioni virtuose tra soggetti orientati alla generazione di impatto sociale e ambientale. Ha continuato le proprie attività all'interno della filiera dell'innovazione, favorendo lo sviluppo di competenze, rispetto alle due tematiche fondamentali dell'**Economia Circolare e Trasformazione Tecnologica e Digitale**, quest'ultima anche in riferimento al target degli Enti del Terzo Settore che mostrano uno spiccato bisogno di supporto in questa direzione.

Nella figura che segue il **modello di promozione e diffusione dell'innovazione** adottato da Cariplo Factory (cerchio sfumato), declinato anche a livello di portafoglio di servizi, è posizionato all'interno del panorama di servizi a supporto dell'innovazione tradizionalmente offerti.

FIGURA 2:
Servizi di supporto ai processi di innovazione d'impresa di CF



Cariplo Factory ha deciso di dotarsi di una strumentazione che gli permette di **valutare le proprie attività a 360° gradi**, esplicitando come i processi interni e le attività siano coerenti con il paradigma ESG e misurando in modo puntuale gli impatti generati in senso più ampio sulla comunità di riferimento.

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

La metodologia, precedentemente testata, quest'anno è stata implementata in tutte le sue parti.

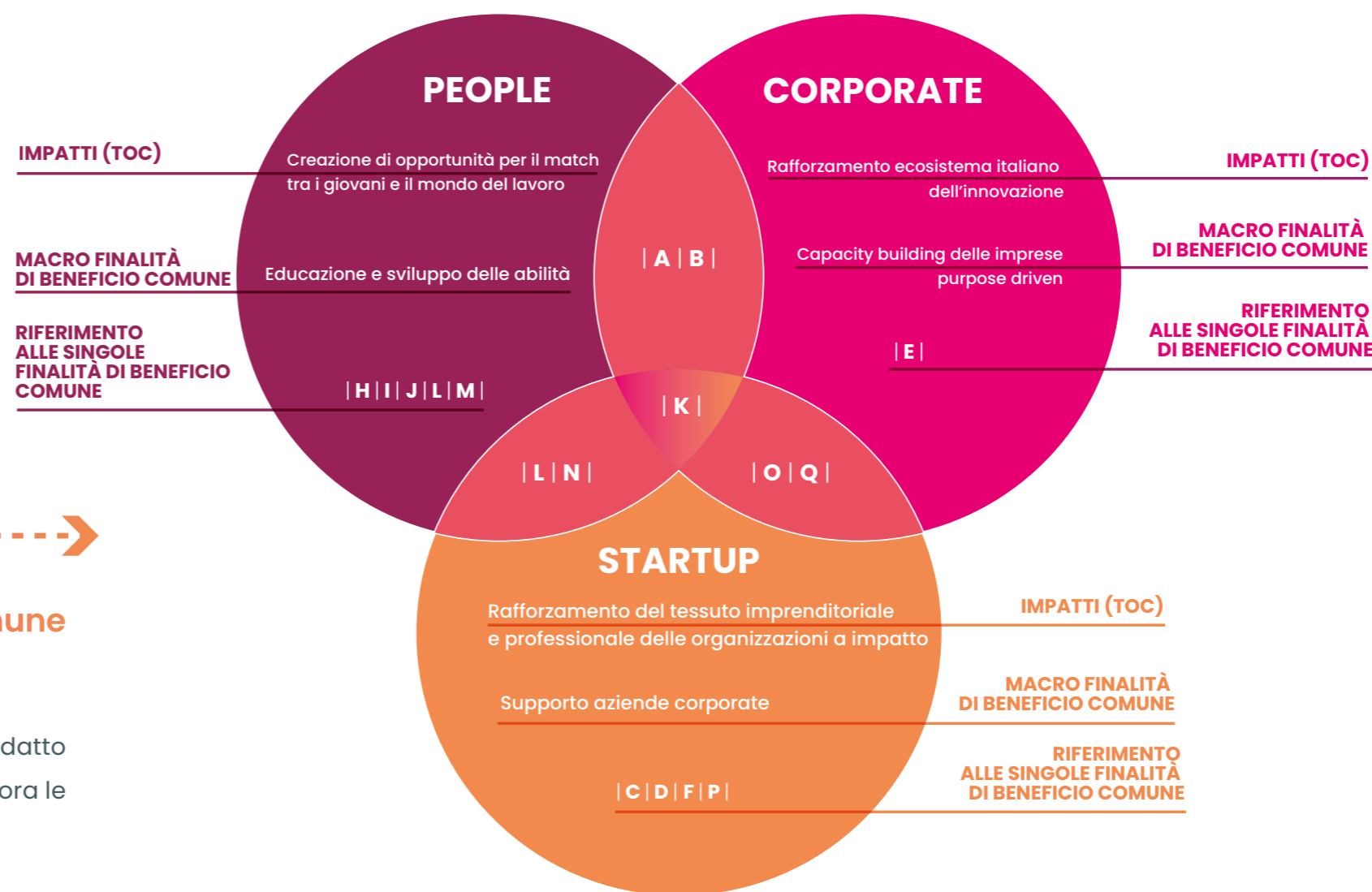
Le successive sezioni del report presenteranno **nel dettaglio le attività svolte** per la misurazione di impatto, i principali progetti sviluppati, i risultati ottenuti nel 2023 e gli obiettivi per il 2024.

Nella prossima sezione vengono presentate le **finalità di beneficio comune** e la loro **relazione con gli SDGs**. Nella sezione 3 del report, vengono presentate le principali progettualità di Cariplo Factory e l'impatto generato tramite la misurazione dei KPIs presenti della infrastruttura di misurazione di impatto sociale, con particolare approfondimento rispetto agli impatti di trasformazioni digitale e promozione della sinergia tra gli attori per la promozione di processi di innovazione aperta. Infine, nell'ultima sezione vengono presentati alcuni aspetti rilevanti della **sostenibilità ambientale e sociale** di Cariplo Factory.



TABELLA 1:
Allineamento al framework SDGs

SDGs



2.2. Il perseguimento delle finalità di beneficio comune e allineamento con gli SDGs

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:

LEGENDA:

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 maker, 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, riqualificazione 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.

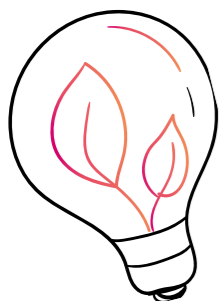
La tabella sopra riportata rappresenta in modo sintetico gli impatti generati da Cariplo Factory, legandoli ai diversi framework di lettura - sia alle finalità di beneficio comune legato alla società benefit, che agli impatti identificati nella Teoria del Cambiamento - e agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs).

2.3. Processi strategici e trasparenza

Sia a livello di governance che di processi l'orientamento alla trasparenza, la **condivisione e l'ascolto degli stakeholder** sono alcuni degli elementi caratterizzanti l'approccio di Cariplo Factory.

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 questionari). 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.

Cariplo Factory considera la generazione di impatto sociale come il principale driver decisionale e criterio di successo



Cariplo Factory è dotata di un Codice Etico che enuncia i principi, connessi alle finalità di beneficio comune, a cui la Società si ispira anche nella prassi,

e che ne caratterizzano l'operato, nonché gli impegni, le norme di comportamento e le responsabilità di amministratori, dipendenti e collaboratori. La società promette di operare secondo i **principi di innovazione, inclusività, responsabilità e generatività**.

L'azienda offre una formazione sul Codice Etico a tutti i nuovi assunti in modalità continuativa 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**. Cariplo Factory si avvale del **modello 231** per garantire trasparenza riguardo al proprio modello di organizzazione.

Inoltre, Cariplo Factory ha definito un **processo di onboarding** con l'obiettivo di introdurre in modo rapido ed efficace i nuovi talenti. L'onboarding è quel periodo che va da quando il dipendente accetta l'offerta di lavoro fino al primo mese di lavoro.

In questa fase, la nuova risorsa deve acquisire conoscenza e immergersi nella realtà di Cariplo Factory per diventarne parte integrante, sia a livello organizzativo sia di **cultura e di clima aziendale**. In particolare, prima dell'inizio del lavoro, viene mandata una mail con tutte le indicazioni e viene organizzata una call con il referente diretto della nuova risorsa. Il primo giorno di lavoro viene dedicato alla presentazione del team, a una visita guidata degli spazi e alla consegna degli strumenti e metodologie di lavoro e del welcome kit.

Al fine di garantire legalmente che la propria performance sociale o ambientale venga inclusa in modo continuativo nei processi decisionali, **Cariplo Factory ha adottato la forma della Società Benefit nel settembre 2020**.

2.4. Stakeholder engagement

In linea con gli obiettivi di trasparenza e coinvolgimento degli stakeholder dell'azienda, il quarto trimestre 2023 ha visto un processo strutturato di ingaggio con l'obiettivo di raccogliere le percezioni di stakeholder interni ed esterni sul ruolo di Cariplo Factory nell'ecosistema dell'innovazione e sui possibili sviluppi futuri, considerazioni utili per guidare la costruzione del nuovo piano strategico dell'azienda [GRI 102-43].


Per farlo sono state **realizzate più di 50 interviste**, coinvolgendo risorse interne di Cariplo Factory, ma anche soggetti esterni, collaboratori, tra cui partner progettuali e clienti, e rappresentanti del **"Mondo Fondazione Cariplo"**. Le interviste semi-strutturate, basate sulla percezione dei diversi stakeholder coinvolti, si sono focalizzate su tre tematiche:

- I. Le principali problematiche economiche e sociali del paese
- II. La situazione attuale e il ruolo di Cariplo Factory nell'ecosistema dell'innovazione
- III. Possibili stimoli per il futuro di Cariplo Factory

Le interviste sono state razionalizzate in uno schema di lettura ed integrate con alcune analisi per sviluppare alcuni scenari strategici.

Emerge chiaro come la proposta di valore di Cariplo Factory sia apprezzata e sia in grado di differenziarsi rispetto all'offerta di mercato, portando una forte reputazione, credibilità e capacità di dialogo con le istituzioni.

Come punto di attenzione, emerge, come tale ampio posizionamento può fornire sì un vantaggio di differenziazione ma può rischiare anche di essere percepito come troppo generalista.



Rispetto al primo ambito affrontato, dalle interviste emerge la **forte attenzione al tema delle “disuguaglianze” con un’accezione più ampia**, in ambito sociale, economico, educativo e di mancanza di opportunità.

Rilevante la percezione che, nonostante i recenti passi in avanti, il nostro Paese debba recuperare un “gap sul fronte dell’innovazione”. Infine, segnalato come importante anche la **costruzione di competenze per qualificare il Terzo Settore**, specialmente quello a carattere più imprenditoriale.

La rappresentazione as is di Cariplo Factory restituisce la presenza di un modus operandi unico in grado di fare da ponte tra il mondo corporate e quello imprenditoriale delle start-up. Rispetto allo status quo, emerge in misura non marginale, il suggerimento di allargare l’attenzione verso la Pubblica Amministrazione e verso alcuni target della Società.

Questa attività di consultazione ed engagement di stakeholder interni ed esterni ha rappresentato un **momento di arricchimento e scambio per Cariplo Factory** nonché un’opportunità per rafforzare i rapporti con l’ecosistema dell’innovazione italiano.



La rappresentazione as is di Cariplo Factory restituisce la presenza di un modus operandi unico in grado di fare da ponte tra il mondo corporate e quello imprenditoriale delle start-up



3. Il beneficio comune: valutazione del valore generato



Nella tabella è presente l'elenco dei progetti portati avanti da Cariplo Factory durante l'anno 2023, divisi in base alla tipologia di impatto generato e al target a cui fanno riferimento.



3.1 Educazione e sviluppo delle abilità

UPSKILL MILANO

Upskill 4.0 nasce con il desiderio di promuovere la crescita dei giovani e la competitività di imprese e territori realizzando con loro progetti di innovazione, valorizzando le competenze degli ITS. Dopo una serie di progetti in varie regioni Italiane, in collaborazione con Fondazione Cariplo e Cariplo Factory, ha preso il via Upskill Milano, con l'obiettivo di supportare lo sviluppo e l'innovazione della manifattura urbana milanese, rivolgendosi alle imprese operanti dei seguenti settori: 1) artigianato, con particolare attenzione all'innovazione in campo tecnologico e di design; 2) Made in Italy, (agroalimentare, tessile-abbigliamento, meccanica) con un occhio di riguardo alle imprese che vogliono rilanciare la propria competitività a livello nazionale e internazionale.



HACKATHON DI SYNLAB

L'Hackathon di SYNLAB, partendo dagli EIT Health i-Days 2023, è un evento di tre giorni che si è svolto a Milano presso MIND – Milan Innovation District e che ha riunito studenti universitari provenienti da tutta Italia. La sfida promossa: "Smart And Health Cities For A Better Quality Of Life", ha permesso agli studenti di lavorare sullo sviluppo di soluzioni innovative utilizzando intelligenza artificiale, IoT e altre tecnologie per rendere i servizi sanitari più accessibili, efficienti ed efficaci nelle città intelligenti del futuro.



L'evento, promosso da EIT Health e sviluppato in collaborazione con Cariplo Factory, Federated Innovation @MIND e l'Università degli Studi di Napoli Federico II, è stato un'occasione per gli studenti di mettere alla prova le proprie competenze nella risoluzione di problemi reali nel settore sanitario. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di lavorare in squadre, condividendo idee e competenze, oltre a presentare le loro soluzioni a figure di spicco del settore.

Oltre a Milano, gli EIT Health i-Days hanno coinvolto altre 24 città europee, ciascuna delle quali ha selezionato i propri gruppi vincitori per partecipare all'Evento dei Vincitori. Questa finale ha premiato le proposte più innovative e brillanti a livello europeo, offrendo una piattaforma per i giovani talenti per far emergere le loro idee e contribuire all'innovazione nel settore sanitario.

Il progetto vincitore dell'Hackathon è stato "Y-Doc", creato da studenti dell'Università Campus Bio-Medico di Roma. Questo progetto, utilizzando l'intelligenza artificiale, aiuta i pazienti cronici a non dimenticare di prendere le loro terapie. Il progetto "Y-Doc" è stato presentato a Barcellona in occasione dell'evento finale dell'iniziativa.

L'hackathon è stato un'occasione per gli studenti di mettere alla prova le proprie competenze nella risoluzione di problemi reali nel settore sanitario



3.2 Capacity Building delle imprese purpose driven

GET IT!

Get It! in partnership con Cariplo Factory è un'iniziativa di empowerment imprenditoriale e investment readiness promossa da Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore, realtà che investe in progetti a impatto sociale e promuove la cultura dell'impact investing in Italia, l'obiettivo è sostenere la crescita di talenti e imprenditori di nuova generazione.

Fino ad oggi grazie all'iniziativa sono state promosse 16 call e accompagnate 108 startup, sono stati realizzati 20 investimenti per un totale di più di 1 milione di euro. Ogni programma ha la durata di 6 mesi e si articola su più fasi:

1. Un programma di incubazione/accelerazione della durata di circa 3 mesi presso uno dei partner selezionati e accreditati da Cariplo Factory, sulla base del fabbisogno dei singoli team e/o startup e della loro localizzazione geografica
2. Servizi a valore aggiunto resi disponibili dall'incubatore/acceleratore selezionato, quali consulenze specialistiche su tematiche amministrative, fiscali, legali e strategiche, che permettono il perfezionamento e la definizione del business model, il consolidamento del team, il supporto al lancio del servizio/prodotto sul mercato e alle tecniche di fundraising, oltre alle disponibilità di un workplace, tutorship e networking
3. Un ulteriore periodo di mentorship della durata di circa 3 mesi, erogato da professionisti provenienti dal mondo dell'imprenditoria, dell'azienda e della finanza con competenze di dominio su tematiche specifiche, individuati sulla base delle esigenze dei team di innovatori/startup che hanno completato il percorso di incubazione/accelerazione, utile ad accrescere la proposizione di valore del servizio/prodotto testato ed aumentare l'efficacia di presentazione dello stesso sul mercato



Fino ad oggi grazie a **Get it!** sono state promosse **16 call**, accompagnate **108 startup** e realizzati **20 investimenti** per un totale di più di un milione di euro

INNOVACULTURA

InnovaCultura è un'iniziativa che ha come obiettivo quello di sostenere istituti e luoghi della cultura lombardi per favorire nuove competenze e un ripensamento delle proprie attività, da sviluppare in chiave innovativa grazie all'avvio di partenariati con imprese attive nel settore culturale e creativo.

In una fase preliminare sono stati mappati e clusterizzati i bisogni d'innovazione di luoghi e istituti culturali della Lombardia. Sulla base di questa clusterizzazione è stata disegnata e lanciata una call per individuare le migliori imprese culturali e creative attive sul territorio italiano. Le migliori 24 Imprese Creative Culturali (ICC) hanno quindi avuto accesso ad un percorso di empowerment della durata di 3 mesi che è terminato con l'evento finale di matching con luoghi e istituti della cultura lombardi.

Il programma di empowerment è stato sviluppato per accompagnare le ICC in maniera personalizzata e modulare, utilizzando quindi un approccio differente sulla base del diverso stadio di maturità tecnologica e commerciale delle stesse, nel processo di definizione e validazione di un prodotto/servizio in grado di rispondere in maniera efficace ed efficiente alle necessità di rinnovamento dei Luoghi della Cultura lombardi, alla progettazione di business case ad hoc, passando rapidamente allo sviluppo di un piano di azione completo utile alla creazione di un partenariato e all'implementazione di un progetto pilota.

InnovaCultura

Le migliori 24 Imprese Creative Culturali (ICC) hanno quindi avuto accesso ad un percorso di empowerment della durata di 3 mesi che è terminato con l'evento finale di matching con luoghi e istituti della cultura lombardi



FOOD TRAILS

Food Trails – Call for Solutions Sustainable Food System è un'iniziativa lanciata nell'ambito del progetto Horizon 2020 Food Trails, nato per sviluppare politiche alimentari sostenibili, sane ed inclusive in 11 città europee: Bergamo, Birmingham, Bordeaux Metropole, Copenaghen, Funchal, Grenoble-Alpes Metropole, Groningen, Milano, Salonicco, Tirana e Varsavia. Si tratta di un progetto quadriennale che, oltre alle 11 città sopra menzionate, vede il coinvolgimento anche di 3 università e 5 organizzazioni, formando un consorzio composto da 19 partner europei. La call seleziona startup e PMI innovative con l'obiettivo di sviluppare, in collaborazione con le città partner di Food Trails, soluzioni strategiche per migliorare la sostenibilità dei sistemi alimentari urbani e quindi consentire alle città di reimmaginare, sviluppare e attuare politiche alimentari sostenibili, sane e inclusive.

FOOD TRAILS



Ogni città partner gestisce un progetto pilota, un "Living Lab", uno spazio di lavoro, dialogo e collaborazione per promuovere l'innovazione, mettere in contatto i principali stakeholder locali e raccogliere prove a sostegno del cambiamento delle politiche urbane in campo alimentare. I Living Lab cercano di co-progettare e co-implementare azioni alimentari integrate con altre attività settoriali locali e allineate con la strategia Farm to Fork dell'UE e con le priorità della politica UE-FOOD2030: nutrizione, clima, circolarità e innovazione.

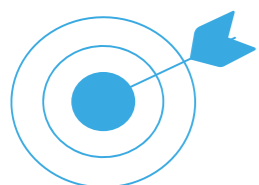
Food Trails facilita la collaborazione tra le città e i ricercatori per incoraggiare la condivisione delle conoscenze, la replica e l'aumento di scala delle migliori pratiche.

Il progetto è basato sul Milan Urban Food Policy Pact (MUFPP), un accordo internazionale tra sindaci che traduce gli impegni del Patto in progressi concreti verso sistemi alimentari urbani più resilienti, sicuri, equi e diversificati in Europa.



TERRA NEXT

Terra Next è il primo Acceleratore, promosso da CDP ed Intesa Sanpaolo Innovation Center e realizzato da Cariplo Factory, dedicato al sostegno delle migliori startup operanti nel settore della Bioeconomy, ovvero l'insieme delle attività economiche basate sulla produzione e utilizzo di risorse biologiche o biotecnologiche.



L'obiettivo è quello di supportare le realtà più innovative del Paese, creare interconnessioni con le eccellenze scientifiche del territorio e con aziende leader di settore, nonché diffondere la cultura dell'open innovation dando un forte impulso all'innovazione dei settori maturi

Il programma sta supportando, per la durata di tre anni, la crescita di 30 startup e PMI innovative con un grande potenziale di impresa e una soluzione innovativa nell'ambito della Bioeconomia, con focus particolare sui segmenti Nutraceutica, Circular & bio-materials e Agricoltura rigenerativa.



BERKELEY SKYDECK EUROPE, MILANO



Berkeley SkyDeck Europe, Milano, è il progetto lanciato dall'acceleratore dell'Università della California, Berkeley, noto come Berkeley SkyDeck, dall'hub di innovazione italiano Cariplo Factory, e dal gruppo internazionale di real estate, infrastrutture e rigenerazione urbana Lendlease. Il programma di accelerazione si svolge nella prima sede europea di SkyDeck, a Milano, nel contesto di MIND Milano Innovation District, il distretto dell'innovazione nato nel 2018 nell'ex area Expo.

Le startup selezionate ricevono 145k di investimento e un supporto tailored sui loro bisogni di business.

Il programma Berkeley SkyDeck Europe, Milano è sector-agnostic, dura 6 mesi e seleziona fino a 10 startup early-stage da tutto il mondo che vogliono aggredire il mercato europeo



3.3 Supporto alle aziende corporate

ENI OPEN INNOVATION

Cariplo Factory negli ultimi anni ha supportato Eni nell'ambito delle attività di Open Innovation sviluppate dall'azienda. In particolare, il focus di quest'anno è stato sul tema della mobilità condivisa, con l'obiettivo di aumentare l'inclusività del settore favorendo l'accesso ai veicoli condivisi a categorie quali studenti e cittadini a basso reddito.

Cariplo Factory si è occupata dell'analisi di mercato del settore sharing mobility per comprendere i trend e i bisogni più rilevanti. Una volta terminata l'analisi, Cariplo Factory ha supportato il team di Eni nel definire il perimetro di azione e di obiettivi della call di Open Innovation.



Il focus di quest'anno è stato sul tema della mobilità condivisa, con l'obiettivo di aumentare l'inclusività del settore favorendo l'accesso ai veicoli condivisi a categorie quali studenti e cittadini a basso reddito



SNAMINNOVA

Il programma Snaminnova 2023, realizzato in collaborazione con Cariplo Factory, è un progetto ambizioso di Open Innovation focalizzato sulla sostenibilità. Il programma prende il nome di Innovazione Sostenibile e si è articolato in diverse iniziative:



- La Centrale delle Idee. Rivolta ai dipendenti di Snam, mira a individuare pratiche e progetti innovativi per promuovere la sostenibilità aziendale. I partecipanti propongono idee che possono essere facilmente adottate in azienda. Il progetto vincitore "DecARTbonization" prevede l'utilizzo di una vernice speciale per creare murales che assorbono CO2, unendo arte e sostenibilità. Una volta vinta la competizione, il progetto viene portato avanti all'interno dell'azienda con l'obiettivo di realizzarlo nei mesi successivi.
- Call4Partner - Sustainable Supply Chain. Si concentra sui fornitori e partner di Snam, promuovendo soluzioni e tecnologie sostenibili. Attraverso un percorso di co-design con Snam, questa iniziativa mira a condividere best practice e raggiungere obiettivi di decarbonizzazione. Sono stati selezionati progetti strategici dai partner per rafforzare la sostenibilità lungo l'intera filiera.

Entrambe le iniziative rafforzano il modello di business sostenibile di Snam e promuovono un impatto positivo sia internamente sia nell'ecosistema esterno dell'azienda.

CELAB GOLDEN GOOSE

Progetto di formazione interna sui temi di economia circolare nel settore tessile e moda, finalizzato alla redazione di un piano di trasformazione circular aziendale.



CELAB IREN

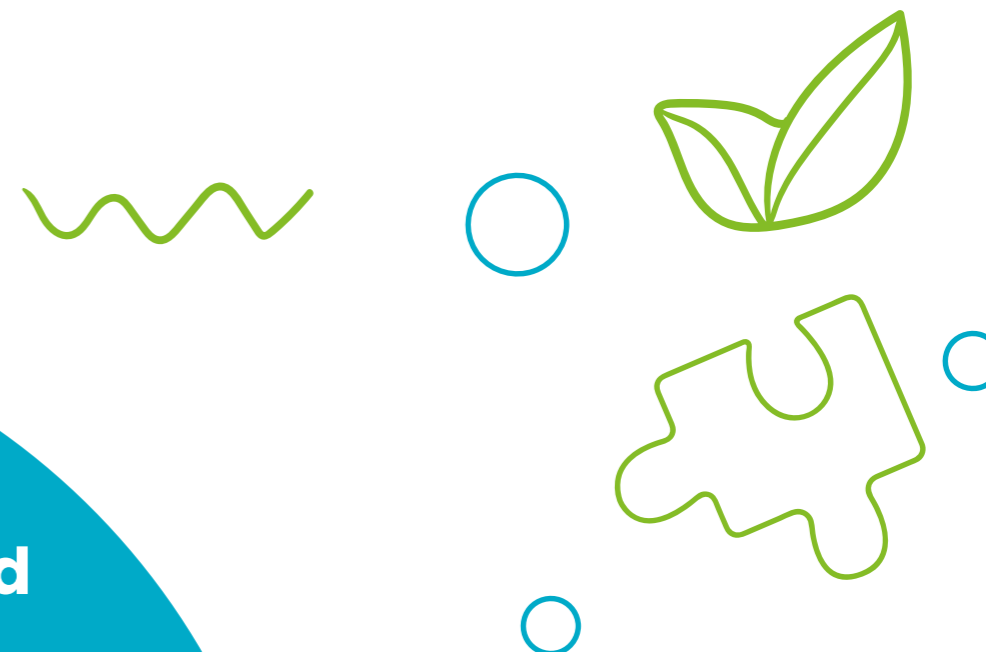
Progetto di scouting e valutazione di startup internazionali per l'identificazione di soluzioni tecnologiche da implementare nel contesto processuale ed impiantistico del cliente.

FEDERATED INNOVATION @MIND

Federated Innovation @MIND nasce all'interno di MIND – Milan Innovation District. La missione di Federated Innovation è quella di generare un ecosistema inclusivo e creare un ponte tra l'Italia e lo scenario internazionale, andando oltre il concetto di open innovation e corporate innovation, intese in senso tradizionale. Punta ad attrarre i migliori talenti e avvicinarli alle aziende, siano esse startup o corporate, impegnate in progetti di innovazione. In questo meccanismo di contaminazione sono coinvolti in una logica inclusiva e partecipativa tutti i soggetti appartenenti alla filiera dell'innovazione, dagli incubatori agli investitori.

Cariplo Factory agisce all'interno della Federated Innovation come Ecosystem catalyst: l'obiettivo è supportare i processi di innovazione in tutte le loro fasi, dall'accelerazione delle idee fino al brevetto finale. Cariplo Factory ha il compito di fornire supporto alle aziende impegnate nella definizione dell'agenda strategica e nella progettazione delle prime iniziative di innovazione. In questo specifico contesto si è occupata di erogare tutti i servizi necessari alla realizzazione del progetto, anche attraverso il coordinamento dei partner coinvolti. Inoltre, con il supporto di un pool di esperti, sono assicurate a tutte le iniziative di innovazione della Federated Innovation le competenze in materia tecnologica, raccolta fondi, protezione della proprietà intellettuale, incubazione e accelerazione, risorse umane, etc.

**Cariplo Factory agisce
all'interno della Federated
Innovation come
Ecosystem catalyst:
l'obiettivo è supportare i
processi di innovazione
in tutte le loro fasi,
dall'accelerazione delle
idee fino al brevetto finale**



In particolare, nel corso del 2023 Cariplo Factory ha svolto pienamente il suo ruolo come Ecosystem Catalyst della Rete di imprese Federated Innovation @MIND. In tale framework, Cariplo Factory ha:

- garantito il corretto funzionamento della rete, favorendo la collaborazione tra i diversi membri
- promosso le sinergie tra le aziende fondatrici, supportando percorsi di innovazione mirati e strutturati sulla base delle peculiarità delle singole aree tematiche
- contribuito al rafforzamento dell'ecosistema MIND in sinergia con gli altri attori presenti nel contesto della Rete e del Distretto (Ancore) attraverso accordi di collaborazione e supportando il recruiting di nuovi partner ai diversi layer di Federated Innovation

Di seguito i principali risultati di impatto raggiunti da Cariplo Factory grazie alle progettualità sopra presentate (Tabella 2)

3.4 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	 1834 individui raggiunti
	Training/formazione erogata	#ore erogate	 2303 ore erogate
CAPACITY BUILDING AD AZIENDE PURPOSE DRIVEN	Startup che hanno applicato alle call di Cariplo Factory	#di startup	 2063 startup raggiunte
	Finanziamenti erogati tramite i percorsi svolti	€ finanziamenti erogati ai partecipanti dei percorsi/programmi tramite i partner delle iniziative	 5.043.000€ di finanziamenti ottenuti
	Offerte di programmi/servizi a prezzi agevolati o gratuiti	#programmi/servizi di CF erogati a prezzi agevolati o gratuiti	 2 programmi a prezzi agevolati o gratuiti
ADVISORY SU INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ	Imprese supportate per servizi di advisory	#imprese supportate	 45 imprese supportate
	Partnership attive	#partnership attive	 20 partnership attive
	Iniziative di condivisione conoscenze e awareness	#iniziative/eventi	 74 eventi
SINERGIE CREATE TRA I DIVERSI ATTORI DELL'ECOSISTEMA	Partecipazione a iniziative di condivisione conoscenze e awareness	#persone raggiunte	 3405 partecipanti
	Iniziative pro bono negli spazi di Cariplo Factory	#iniziative organizzate da altri soggetti con il supporto pro bono di CF	 4 giornate di iniziative pro bono

3.5 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/interviste	100% delle aziende supportate si dimostra completamente soddisfatto del supporto ricevuto da CF
	Collaborazioni create tra startup e aziende	% aziende che hanno creato delle collaborazioni/partnership con start up	il 29,5% delle start-up coinvolte ha sviluppato partnership con aziende
AUMENTO OCCUPABILITÀ	Tasso di conversione della formazione ricevuta e nuove skills acquisite	% di partecipanti che grazie alle competenze, strumenti di orientamento nel mondo del lavoro e network di conoscenze fornito da CF ha migliorato la propria posizione lavorativa	il 40% dei partecipanti, grazie alle nuove competenze e strumenti acquisiti, e al network a cui ha avuto accesso, ha migliorato la propria posizione lavorativa ²
	Ricerca attiva del lavoro	% partecipanti che ha effettuato una candidatura per una nuova posizione lavorativa entro 3 mesi dalla partecipazione al programma	il 79% dei partecipanti ha acquisito sufficienti competenze e conoscenze per effettuare una candidatura per una nuova posizione lavorativa
	Livello di soddisfazione delle startup supportate	Survey di gradimento	il 68% delle startup si ritiene soddisfatto del supporto ricevuto
CREAZIONE E SVILUPPO DI IMPRESE AD IMPATTO	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. Permessi loro di ampliare il network di conoscenze	il 44,5% ritiene di aver accresciuto le proprie competenze e soft skills il 35,5% ritiene di aver sviluppato una maggiore conoscenza del mondo imprenditoriale e del suo funzionamento il 69% dichiara di aver ampliato il suo 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	circa il 31% ritiene di avere avuto accesso a prodotti e/o servizi a cui altrimenti non avrebbe potuto accedere
	Finanziamenti raccolti da startup supportate da CF	Totale dei finanziamenti (€) ricevuti dalle startup seguite	37,88 mln € di finanziamenti ricevuti
	Creazione di posti di lavoro	# di lavoratori assunti da realtà che hanno ricevuto un finanziamento e/o supporto da CF	25 nuovi lavoratori/collaboratori

TABELLA 2:
Dashboard KPIs output e outcome

² La metrica è stata modificata rispetto alla versione precedente della metodologia per cogliere un livello di cambiamento più significativo, rappresentato dall'effettivo ottenimento di un nuovo lavoro/cambiamento di lavoro/progresso della carriera grazie alla formazione fornita da Cariplo Factory, rispetto all'effetto in termini di aumento di competenze, strumenti e contatti.

3.6. Indicatori di Impatto

Gli indicatori che rappresentano l'ultimo livello della catena del lavoro, cioè l'impatto, sono stati valutati attraverso un processo di **raccolta e analisi dei dati qualitativa** che risulta essere maggiormente informativa data la natura delle dimensioni e degli indicatori identificati.

Gli indicatori di impatto identificati nella Teoria del Cambiamento di CF sono i seguenti

TABELLA 3:

DASHBOARD KPIS OUTPUT E OUTCOME

DIMENSIONE	TARGET	INDICATORI
Rafforzamento dell'ecosistema italiano dell'innovazione	Corporate	Tasso di conversione delle call for ideas
		Ruolo di catalizzatore di partnership tra soggetti sul territorio
		Creazione di modelli di partnership innovative
Creazione di opportunità di incontro tra giovani e mondo del lavoro	People	Coerenza con i contenuti dei percorsi e i bisogni del mondo del lavoro Contributo dei percorsi di CF nel percorso lavorativo dei partecipanti
Rafforzamento del tessuto imprenditoriale e professionale delle organizzazioni a impatto	Start-up e ETS	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
		Aumentare il livello di innovazione digitale delle organizzazioni a impatto

Di seguito vengono descritti i risultati emersi dall'analisi tematica delle interviste effettuate ai diversi stakeholder con riferimento alle dimensioni sopracitate.

L'analisi qualitativa ha permesso di identificare **tre tematiche rappresentative** dell'approccio di Cariplo Factory e degli impatti realizzati grazie alle progettualità implementate nell'anno 2023. Queste rappresentano il modo in cui Cariplo Factory riesce attraverso le specificità del proprio approccio a **declinare il concetto e la pratica dell'innovazione a livello aziendale, imprenditoriale ed ecosistemico** per generare un cambiamento positivo nelle persone e nelle istituzioni coinvolte.

• INNOVAZIONE COLLABORATIVA

Ampiamente confermato è il contributo di Cariplo Factory come soggetto creatore e catalizzatore di relazioni, con un notevole supporto alle imprese per instaurare partenariati con soggetti come ad esempio le università. Gli stakeholder descrivono Cariplo Factory come un abilitatore di progetti di innovazione di partenariato.

La creazione delle partnership che sottendono i vari progetti è stata segnalata dagli intervistati come un elemento fondamentale.

“Il grande valore di Cariplo Factory è riuscire a far dialogare queste realtà e creare trust tra le singole aziende”

“Ci vuole qualcuno che rimetta sempre la collaborazione al centro, e su questo Cariplo Factory ha fatto tanto”

“Uno dei bisogni che vedo è quello di cambiare il mindset, per cui bisogna porsi la domanda: se lo facessi in un network più allargato avrei maggiore valore? Ecco, in questo passaggio Cariplo Factory gioca un ruolo importante perché ci stimola a ragionare in quest'ottica di team allargato”

“Federated Innovation ha rinnovato e ampliato il coinvolgimento di Cariplo Factory, a riprova dell'efficacia dei risultati sino a oggi ottenuti”

Questa vocazione ad un approccio all'innovazione che mette necessariamente al tavolo diversi attori si realizza anche attraverso l'uso di metodi peculiari. Così come era stato per il progetto Coopen che aveva realizzato un approccio dual-call, anche in altre progettualità Cariplo Factory adotta il metodo della call for needs. Questo implica un **programma di comunicazione verso l'esterno** volto a raccogliere non delle proposte di idee, ma delle proposte di bisogni presenti sul territorio o di specifici soggetti. Dopo la **mappatura aperta e partecipativa dei bisogni**, l'obiettivo è che le soluzioni possano essere co-progettate da diversi attori portatori di visione e competenze differenti e complementari.

• INNOVAZIONE INCLUSIVA

Si conferma il ruolo di Cariplo Factory come **facilitatore della relazione tra le imprese e i giovani talenti**. Il valore aggiunto del progetto Hackathon di SYNLAB è difatti l'attrazione di nuovi talenti, indipendentemente dall'idee emerse durante il singolo evento dell'hackathon.

L'impresa coinvolta ha effettivamente riscontrato un beneficio in termini di attraction di talenti e del valore aggiunto che le competenze dei giovani assunti hanno portato rispetto ai processi interni.

Le progettualità realizzate da Cariplo Factory aiutano quindi le imprese a coinvolgere i giovani ed essere attori proattivi nello sviluppo della formazione dei giovani talenti che potrebbero portare valore aggiunto all'impresa stessa. Per le imprese esiste quindi **un evidente valore aggiunto in termini di posizionamento**, sia esterno che interno e employment branding generato dai servizi proposta da CF.

Rispetto all'ultima dimensione di impatto, particolarmente significativi sono i risultati emersi dalla valutazione dell'impatto effettuata sul **progetto InnovaMusei**, che ha coinvolto un alto numero di organizzazioni con un'esplicita missione di impatto nel settore dell'arte e della cultura.

È ampiamente riconosciuto che **le arti hanno un potere trasformativo**, influenzando "non solo la vita degli individui ma di intere comunità" (Belfiore & Bennett, 2008, p. 2).

I progetti culturali e la partecipazione alle arti portano a una crescita culturale, "contribuiscono alla coesione sociale sviluppando reti", portano

Le progettualità realizzate da Cariplo Factory aiutano le imprese a coinvolgere i giovani ed essere attori proattivi nello sviluppo della formazione dei giovani talenti che potrebbero portare valore aggiunto all'impresa

"benefici nel rinnovamento ambientale e nella promozione della salute" e "rappresentano una strategia di sviluppo della comunità" (Matarasso, 1997, p. VI) È possibile definire l'impatto sociale delle arti come: "Quegli effetti che vanno oltre l'artefatto e la messa in scena dell'evento o della performance in sé e che hanno un'influenza continua sulla vita delle persone, toccandola direttamente". (Galloway, 2009).

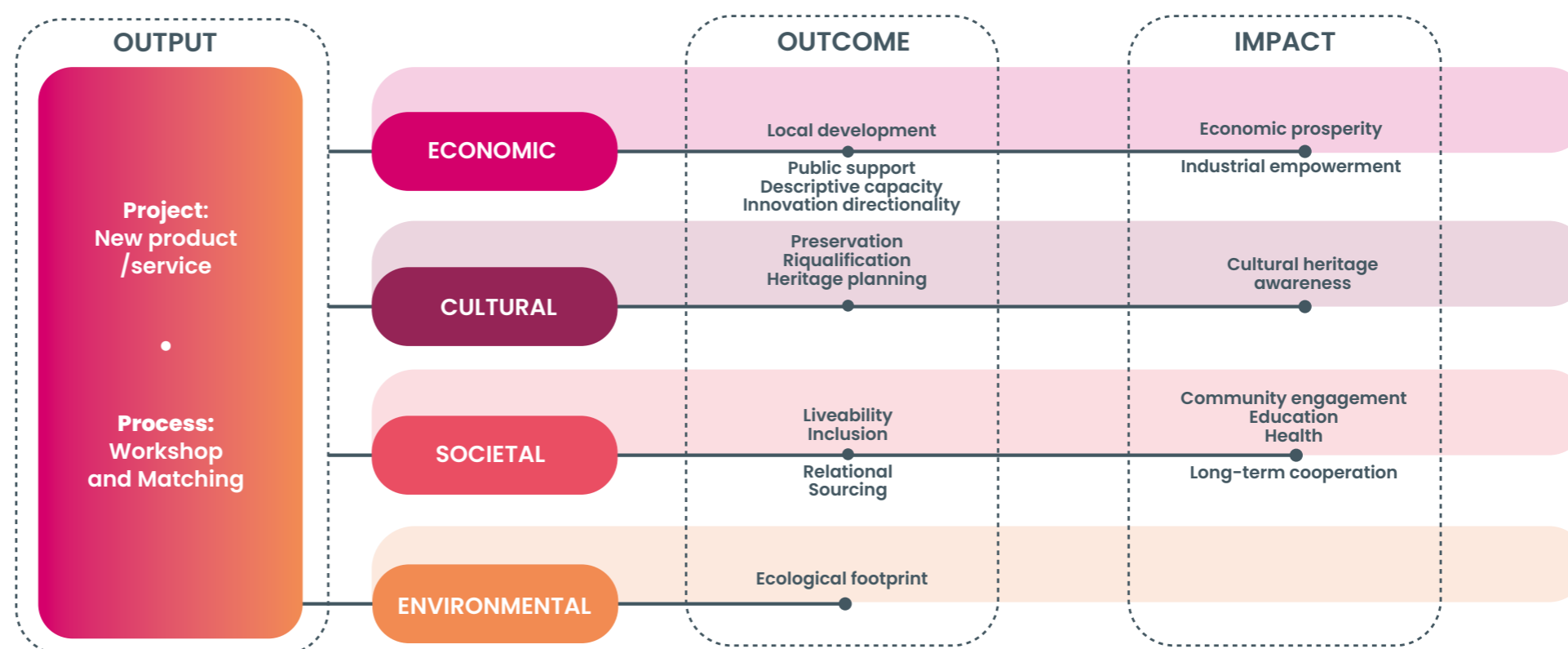
Il modello di misurazione concepito per il progetto InnovaMusei si basa su **cinque pilastri**:

- **Causalità:** mira a tracciare i nessi di causalità tra le attività di progetto e gli effetti che esso genera nel medio e lungo periodo. La causalità tra il progetto e i suoi impatti è mappata secondo la Teoria del Cambiamento e la Social Value Chain
- **Multi-obiettivo e Multi-attore:** mira a mappare e misurare gli impatti generati su tutti gli attori coinvolti nel processo
- **Multi dimensione:** non essendo riducibile l'impatto culturale a una singola dimensione sono stati presi in considerazione diverse dimensioni di impatto: Economica, Culturale, Sociale e Ambientale
- **Materialità:** il modello deve misurare gli impatti rilevanti. Per la valutazione della rilevanza degli impatti è stata utilizzata la Matrice di Materialità
- **Tecnologia:** la tecnologia è stata intesa come elemento abilitante la generazione di impatto e trasversale alle diverse dimensioni

Il modello di misurazione progettato misura l'impatto focalizzandosi su **due differenti unità di analisi**: il processo di innovazione che Cariplo Factory ha messo in atto e i suoi effetti sull'industria culturale e creativa regionale e sul settore culturale italiano. I progetti che hanno preso parte al processo di innovazione e i cambiamenti che questi hanno generato sulle Istituzioni Museali e i loro clienti. Per ognuna delle unità di analisi sono stati mappati gli outcome nel medio periodo e gli impatti nel lungo periodo.

FIGURA 3:
Catena del valore di InnovaMusei

InnovaMusei



I risultati emersi dal processo di misurazione dimostrano il contributo di Cariplo Factory su diverse dimensioni identificate tra gli impatti nella catena del valore, come viene dettagliato di seguito.

• **Aumentare il livello di innovazione digitale delle organizzazioni a impatto**

Il processo ha dimostrato di essere efficace nell'influencare il modo in cui l'innovazione viene comunicata e il modello di business delle ICC che vi hanno preso parte. Più della metà degli intervistati, infatti, conferma di aver cambiato, almeno in parte queste due dimensioni. Nello specifico, il 100% delle Istituzioni Museali afferma che il percorso ha influito sulla loro propensione all'innovazione e il 79% delle Istituzioni Museali afferma che il processo li ha spinti ad innovare radicalmente la propria offerta.

• **Rafforzamento delle competenze manageriali e del modello di business delle Imprese Culturali e Creative (ICC) e degli enti museali**

Più della metà dei progetti ha cambiato parzialmente il suo modello di business, il modo in cui lo comunica o i suoi beneficiari. In particolare, metà degli intervistati dichiara di aver cambiato in parte i beneficiari della propria innovazione, dimostrando una capacità del percorso di orientare l'innovazione verso le sfide e i bisogni della società.

6 su 6 dei progetti vincitori dichiarano di aver ampliato la platea di visitatori e di aver fatto aumentare gli introiti del museo. 4 su 6 dei progetti vincitori hanno generato nuove opportunità di impiego di personale qualificato.

Tutti i progetti vincitori dichiarano di impattare positivamente su almeno una delle seguenti categorie: anziani, non vedenti, persone di diverse culture o credi, soggetti svantaggiati. Inoltre, spicca anche la creazione di legami di cooperazione tra le ICC e gli esperti intervenuti come mentor o tutor durante il processo.

• **Favorire il matching tra mondo della finanza ad impatto e organizzazioni a impatto sociale**

Al termine del percorso, 7 progetti sono stati finanziati dal bando di Regione Lombardia per un totale di 1,2 milioni di €. Tre ICC hanno ricevuto un investimento in equity da Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore per un totale di 200.000 €.

• **Creazione di partnership tra soggetti sul territorio**

In riferimento a questa dimensione, il processo di innovazione dimostra la sua capacità di creare legami tra le ICC e tra queste e gli enti museali: il progetto ha registrato 11 partnership formalizzate tra ICC e istituzioni museali. Inoltre, il 100% delle ICC dichiara che il percorso porterà alla collaborazione con organizzazioni portatrici di nuove capacità, il 64% ne è sicuro. Il 100% delle ICC coinvolte ha avviato delle relazioni con gli enti museali. 41% dei rispondenti crede che il percorso InnovaMusei abbia portato a nuove collaborazioni con organizzazioni o professionisti.

In conclusione, la metodologia di misurazione dell'impatto sociale implementata ha permesso di cogliere le peculiarità del progetto ICC per InnovaMusei e valorizzarne gli impatti in termini di processo e il suo contributo innovativo.

Cariplo Factory aiuta le imprese a ragionare con una visione di lungo periodo, supportandole nell'identificare le frontiere di avanguardia sui temi di sostenibilità e indirizzando quindi i loro investimenti

Sempre in riferimento all'obiettivo di rafforzamento delle capacità delle organizzazioni ad impatto, **Cariplo Factory collabora con due importanti fondi di Venture Capital** (con Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore e Indaco Venture Partners Sgr) che supporta nell'identificazione e valutazione delle startup finanziabili, mettendo in connessione il

mondo della finanza a impatto con una potenziale pipeline di soggetti investibili. Nel 2023 circa il 20% delle startup ha ricevuto finanziamenti da parte dei partner delle iniziative organizzate da Cariplo Factory.

Infine, per quanto riguarda il target corporate, l'approccio di Cariplo Factory può essere considerato inclusivo in due accezioni: grazie al supporto di Cariplo Factory le call for ideas definite dalle imprese riescono a sviluppare una propria attrattività e branding da riuscire a coinvolgere tutti i livelli di staff interno delle imprese; in secondo luogo, le imprese intervistate confermano il ruolo fondamentale di Cariplo Factory nel mettere in connessione il mondo corporate con il mondo delle start-up orientate alla sostenibilità.

• **Innovazione come change management**

Gli stakeholder coinvolti nel processo di raccolta dati riconoscono come beneficio della partnership con Cariplo Factory un effettivo avvicinamento delle aziende al mondo nell'open innovation attraverso dei processi informati, rigorosi e aggiornati rispetto ai trend di mercato e della sostenibilità. Inoltre, Cariplo Factory svolge un ruolo dirimente e abilitante rispetto all'attivazione di processi che soltanto grazie alle conoscenze e competenze specifiche di un partner esperto le imprese sono in grado di realizzare.

I processi messi in atto grazie alle progettualità promosse da Cariplo Factory rappresentano un **volano di innovazione** per le imprese coinvolte. Cariplo Factory aiuta le imprese a ragionare con una visione di lungo periodo, supportandole nell'identificare le frontiere di avanguardia sui temi di sostenibilità e indirizzando quindi i loro investimenti.

"Cariplo Factory ci ha supportato nel dare una visione più innovativa, rispetto a un bisogno del business più concreto"

"L'azienda sta cercando di rinnovarsi tantissimo e cambiare, e l'hackathon sta contribuendo molto"

"Ha portato internamente a ragionare diversamente sull'innovazione [...] è davvero un change management"

A livello di cambiamento interno per le aziende un percorso pluriennale in collaborazione con Cariplo Factory è in grado di stimolare un approccio proattivo verso l'identificazione di stimoli di innovazione da parte di tutta la compagine aziendale.

Inoltre, il modello di intervento basato su un **approccio sartoriale all'innovazione** risulta particolarmente efficace in quanto permette di creare un livello di coinvolgimento molto alto di Cariplo Factory nei processi di lavoro interni all'impresa, grazie al quale si genera quel rapporto di fiducia. Questo permette a Cariplo Factory non solo di essere un partner nell'attuazione, ma anche nella definizione delle strategie dell'impresa sui temi di open innovation. Infatti, la società si occupa di **mappare i bisogni interni di innovazione**, segnalare i trend sui quali focalizzarsi e definire obiettivi strategici. Infine, in alcuni casi, è stato incaricato di portare avanti **percorsi di formazione interna** sul tema dell'innovazione.

“Cariplo Factory è in grado di offrirci un supporto end-to-end sulle attività aziendali afferenti al tema dell’Open Innovation”

I progetti con target corporate si caratterizzano prevalentemente per la natura di collaborazioni pluriennali, dove a fronte di un rinnovato ingaggio, viene di anno in anno evoluto il metodo di lavoro e diversificata la tematica. Per quanto riguarda i progetti di carattere pluriennale, si è riscontrato un **miglioramento dei risultati dei singoli progetti** nel tempo e un **rinnovato interesse delle imprese a collaborare con Cariplo Factory**.

Il 100% delle imprese intervistate ha riportato che le idee emerse hanno avuto un seguito applicativo e nel 50% dei casi sono state create delle start-up per portare avanti la soluzione identificata

Cariplo Factory viene identificata come un soggetto in grado di generare degli spillover all’interno delle imprese a seguito dei progetti attivati, che innescano dei processi di ripensamento dei tradizionali paradigmi di management dell’innovazione.

Infine, tutte le imprese intervistate hanno riportato un **processo di follow-up delle idee imprenditoriali emerse dalle progettualità in collaborazione con Cariplo Factory**.

Il 100% delle imprese intervistate ha riportato che le idee emerse hanno avuto un seguito applicativo e nel 50% dei casi sono state create delle start-up per portare avanti la soluzione identificata, supportare il progetto di sviluppo internamente all’impresa e infine prevedere una fase di lancio sul mercato.

4. Gli impegni sugli altri pillar: sostenibilità ambientale e sociale

I temi su cui abbiamo scelto di concentrarci nel report sono quelli considerati rilevanti per l'attività di Cariplo Factory. Riteniamo che il tipo di attività svolta (offerta di servizi) e le dimensioni contenute dell'organizzazione generino un impatto contenuto, sulla maggior parte delle **tematiche di sostenibilità**; quindi, si è scelto di concentrarsi su un numero limitato di elementi: Consumi Energetici ed Emissioni, per la parte ambientale; Diversità e non discriminazione, Salute e sicurezza dei dipendenti per la parte Sociale.

4.1 Sostenibilità Sociale

DIVERSITY & INCLUSION

Anche nel 2023, Cariplo Factory ha monitorato i principali indici che rappresentano le pratiche di **promozione della diversità e inclusione in azienda**. Inoltre, adottando una logica proattiva di ricerca di soluzioni ha realizzato delle iniziative afferenti al tema della diversità e inclusione rivolte a beneficiari appartenenti alla comunità di riferimento.

La Tabella seguente riporta i principali indicatori monitorati da Cariplo Factory rispetto alla promozione della diversità e non discriminazione all'interno della propria struttura organizzativa.

Tabella 4: Indicatori di diversità e non discriminazione

INDICATORE	2023	2022	RIF. GRI
% di donne tra i lavoratori	30%	28,9%	GRI 405-1
% di donne nel management	6%	6%	GRI 2.8
% di donne negli organi di governo	20%	20%	GRI 2.8
Lavoratori Under 30 o Over 50	7%	4%	GRI 405-1
Il multiplo tra il salario dall'individuo con la retribuzione più alta, compreso il bonus, e il lavoratore con la retribuzione più bassa	2,2x	2x	GRI 102-38
% dipendenti che ha ricevuto un bonus	37%	36%	GRI 404-3

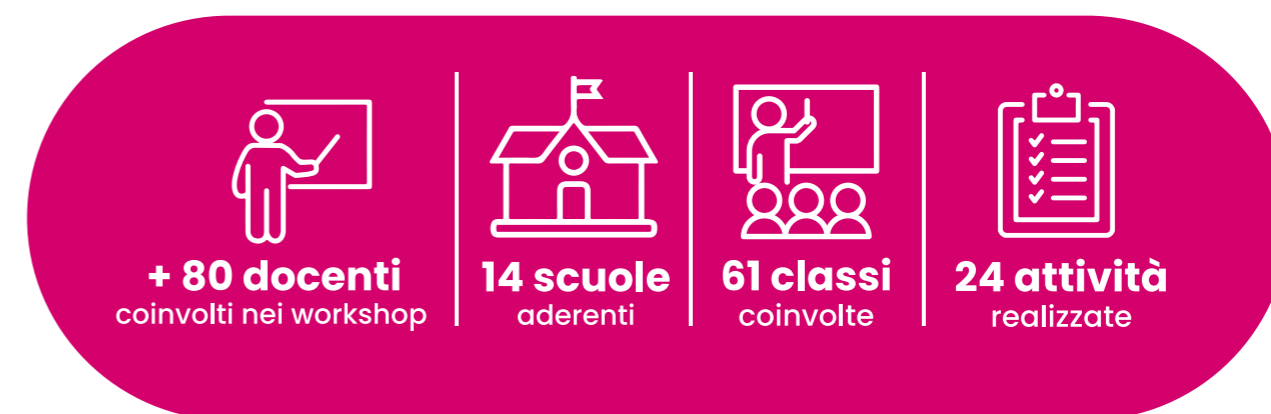


A proposito di inclusione, nel corso del 2023, Cariplo Factory ha avviato le attività di pianificazione, programmazione, realizzazione e gestione di **Azionamenti | Laboratorio di possibilità**, iniziativa promossa da Fondazione Cariplo focalizzata all'inclusione scolastica.

Obiettivi dell'iniziativa: creare e ampliare le opportunità di realizzazione, crescita e partecipazione di studentesse e studenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado, come fattore di sviluppo per le comunità e per il Paese e di contrasto al fenomeno della dispersione e abbandono scolastico. Un percorso biennale, attivo dalla seconda metà del 2023 al primo semestre 2025, costituito da tre fasi consequenziali progettate per valorizzare le competenze STEM, le competenze trasversali e le pratiche artistiche e culturali necessarie allo sviluppo degli individui, con un focus particolare sui cosiddetti "mestieri del futuro" e le nuove tecnologie.

In particolare, il programma è rivolto agli iscritti al I e IV anno di 14 istituti superiori di secondo grado e agli iscritti al II anno di 8 istituti di primo grado, per un totale di 22 scuole, 90 classi e circa 1.800 studentesse e studenti coinvolti. Un progetto che vede oltre **100 divulgatori, artisti, artigiane, professionisti delle materie stem, giornaliste, imprenditori, scienziate, esperti di viaggio** e del mondo della scuola impegnati per realizzare talk, dibattiti, spettacoli, workshop, laboratori, racconti di viaggio, interviste e approfondimenti, e prevede inoltre un **servizio di supporto psicologico** per gli studenti e le studentesse. L'iniziativa è realizzata con il contributo dell'Evaluation Lab di Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore, che gestisce il monitoraggio di impatto delle attività.

Il progetto è stato lanciato a fine ottobre e, negli ultimi 2 mesi del 2023, ha visto:



Per altri riferimenti sul progetto si rimanda al sito <https://azionamenti.org/>

SALUTE E SICUREZZA DEI DIPENDENTI

Cariplo Factory investe costantemente nella **formazione dei propri dipendenti**. Nello specifico il 10% dei dipendenti nel 2023 [GRI 404-1] ha avuto l'occasione di partecipare a opportunità di sviluppo professionale esterno o di apprendimento, in linea con le proprie competenze e il proprio ruolo all'interno dell'azienda.

TABELLA 5:
Dettaglio dei percorsi di formazione

TIPOLOGIA FORMAZIONE	DIPENDENTI
Master Hr Specialist erogato dal IISole24ore	1
Life Cycle Assessment - Quantifying Environmental ImpaCT erogato dal MIT	2
Program ESG Analysis & Investing erogato dal MIP	1
DIPENDENTE 4 Impact Your Talent erogato da SDA Bocconi	1



4.2 Sostenibilità Ambientale

EMISSIONI

Nel 2023, grazie alla partnership con Climate Partner, Cariplo Factory ha calcolato la propria **impronta carbonica** relativa all'anno 2022 e ha poi contribuito finanziariamente alla tutela del clima tramite il **sostegno ad un portafoglio di progetti di produzione di energia rinnovabile nel continente asiatico**. I progetti per il clima generano le risorse per promuovere lo sviluppo di tecnologie sostenibili.

Questo portafoglio di energie rinnovabili sostiene progetti in almeno cinque diversi Paesi asiatici. Il portafoglio è composto da progetti certificati dal Gold Standard o dal Verified Carbon Standard, come segue:



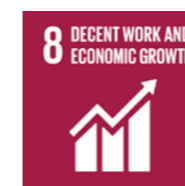
- Progetti di energia eolica in India, Cina, Indonesia e Turchia
- Progetti di energia solare in India e Cina
- Progetti di energia idroelettrica in Turchia e Sri Lanka
- Progetti di biogas e biomassa in Cina, India e Thailandia

In generale, il contributo di Cariplo Factory contribuisce agli obiettivi di sviluppo sostenibile nelle seguenti modalità:



SDG 7

Energia Pulita e Accessibile: i progetti in questo portafoglio contribuiscono ad aumentare la quota di energie rinnovabili nelle reti elettriche regionali e nazionali.



SDG 8

Lavoro Dignitoso e Crescita Economica: i progetti di energia rinnovabile creano posti di lavoro in India, Cina, Thailandia, Indonesia, Turchia e Sri Lanka.



SDG 13

Lotta contro il Cambiamento Climatico: le attività di progetto generano energia rinnovabile, che sostituisce per lo più l'energia fossile nel mix elettrico, risparmiando così emissioni di CO2 e fornendo elettricità sostenibile alle famiglie e alle strutture pubbliche.

Per quanto riguarda l'anno 2023, l'impronta carbonica di Cariplo Factory corrisponde a 124,136.26 kg di CO2. Quindi anche con riferimento all'anno 2023, l'azienda si impegnerà a **supportare un progetto di tutela climatica** in grado di generare un flusso positivo per mitigare l'impatto di una corrispondente quota di 136,549.88 kg di CO2 emessa.

Cariplo Factory rinnova il suo costante impegno a limitare, nel tempo, le emissioni, rilanciando le attività già avviate negli anni scorsi nell'ambito della promozione di buone pratiche che **riducono l'impatto ambientale degli eventi organizzati** come l'esclusione di materiali usa e getta e il riuso, la presenza di una policy condivisa con i dipendenti che incoraggia la riduzione delle trasferte, i meeting virtuali da preferire a quelli di persona e comportamenti sostenibili dal punto di vista ambientale da utilizzare anche nei luoghi in cui lavorano in smart working.

Cariplo Factory rinnova il suo costante impegno a limitare, nel tempo, le emissioni, rilanciando le attività già avviate negli anni scorsi nell'ambito della promozione di buone pratiche che riducono l'impatto ambientale degli eventi organizzati

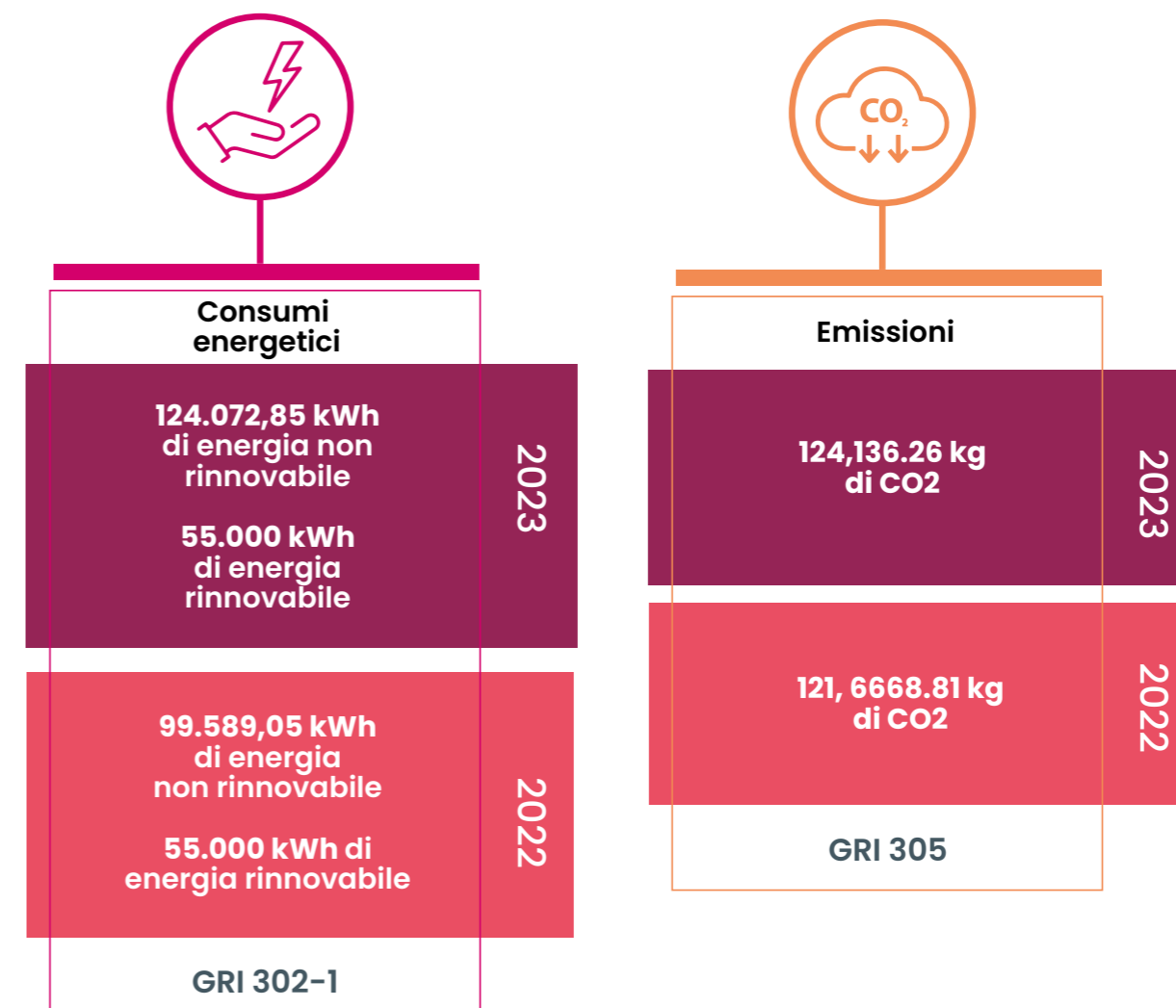
CONSUMI ENERGETICI

Pur avendo poco controllo sulla gestione 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**. Oggi Cariplo Factory gestisce in modo oculato i propri consumi, grazie alla presenza di apparecchi energy star con stand-by automatico nei propri uffici, la gestione programmata del riscaldamento e condizionamento e un sistema di illuminazione all'avanguardia.

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.

Infine, Cariplo Factory sopperisce al 32,5% del proprio fabbisogno energetiche da fonti di energia rinnovabile certificate.

TABELLA 6:
Indicatori di sostenibilità ambientale





5. Conclusioni e Traiettorie di sviluppo

La Relazione di impatto restituisce una rappresentazione complessiva degli effetti generati dalle attività di Cariplo Factory, definita attraverso una metodologia mista - qualitativa e quantitativa - guidata dal framework teorico della Teoria del Cambiamento.

Per quanto riguarda il processo di misurazione in senso stretto, **il 2023 ha rappresentato l'anno di affinamento e consolidamento dell'infrastruttura** allineandola ai processi interni dell'organizzazione, per un'ottimale messa a regime negli anni a seguire. Inoltre, Cariplo Factory, alla luce delle evoluzioni normative riguardo la rendicontazione delle imprese in tema di sostenibilità, intende **applicare il modello della doppia materialità³ a fini di validare e aggiornare i temi di impatto materiali** presentati nel documento all'interno della catena del valore dell'impatto (Sezione 2) e valutarli anche rispetto alla lente della materialità finanziaria.

L'analisi svolta fa emergere molto chiaramente il percepito che Cariplo Factory opera attraverso un modello unico in grado di fare da ponte tra tecnologia e impatto sociale e mondo corporate e startup. I suoi punti di forza sono sicuramente: forte reputazione e fiducia riposta dai diversi stakeholder, neutralità, credibilità sul mercato, e capacità di dialogo con le istituzioni.

Nel perseguire un costante miglioramento e grazie alle attività concentrate sull'innovazione tecnologica e digitale, la sostenibilità e l'economia circolare, oltre che attraverso la collaborazione con le aziende e il sostegno allo sviluppo di competenze e startup, Cariplo Factory si trova oggi in una posizione consolidata nel **trasferire con successo buone pratiche, metodologie e modelli testati**, in grado di agevolare la trasformazione del Terzo Settore.

³ Il concetto di doppia materialità è un elemento fondamentale dei nuovi standard per la rendicontazione della sostenibilità definito dalla normativa Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - 2022/2464/EU. Secondo il principio di Doppia Materialità, le aziende devono rendicontare non solo su come i fattori ESG influenzano le loro operazioni e la loro performance finanziaria, ma anche su come le loro attività impattino su ambiente e società. L'applicazione dell'analisi di doppia materialità prevede due passaggi: la materialità di impatto per cui l'impresa deve considerare come le attività impattano su ambiente e società; l'analisi di materialità finanziaria che valuta come questi fattori esterni influenzano la performance finanziaria.