

RELAZIONE D'IMPATTO 2021



01	Premessa	4
02	Chi siamo	6
	La storia di Avanzi	7
	Visione, missione e obiettivi di impatto	8
	I nostri stakeholder	10
	L'organizzazione e le aree di attività	14
	Le persone di Avanzi	22
	Informazioni economiche e finanziarie	27
	Il nostro 2021 in numeri	29
03	Valutazione dell'impatto	30
	Il metodo	31
	Teoria del cambiamento e domande di valutazione	35
	Valutazione di impatto di Avanzi S.p.A. SB per l'anno 2021	40
	Impegni per il futuro	46
	Raccomandazioni del soggetto valutatore esterno	47

PREMESSA

01

Questa è la prima **relazione di impatto di Avanzi**, che ha acquisito lo status di **società per azioni benefit** nel mese di settembre 2021.

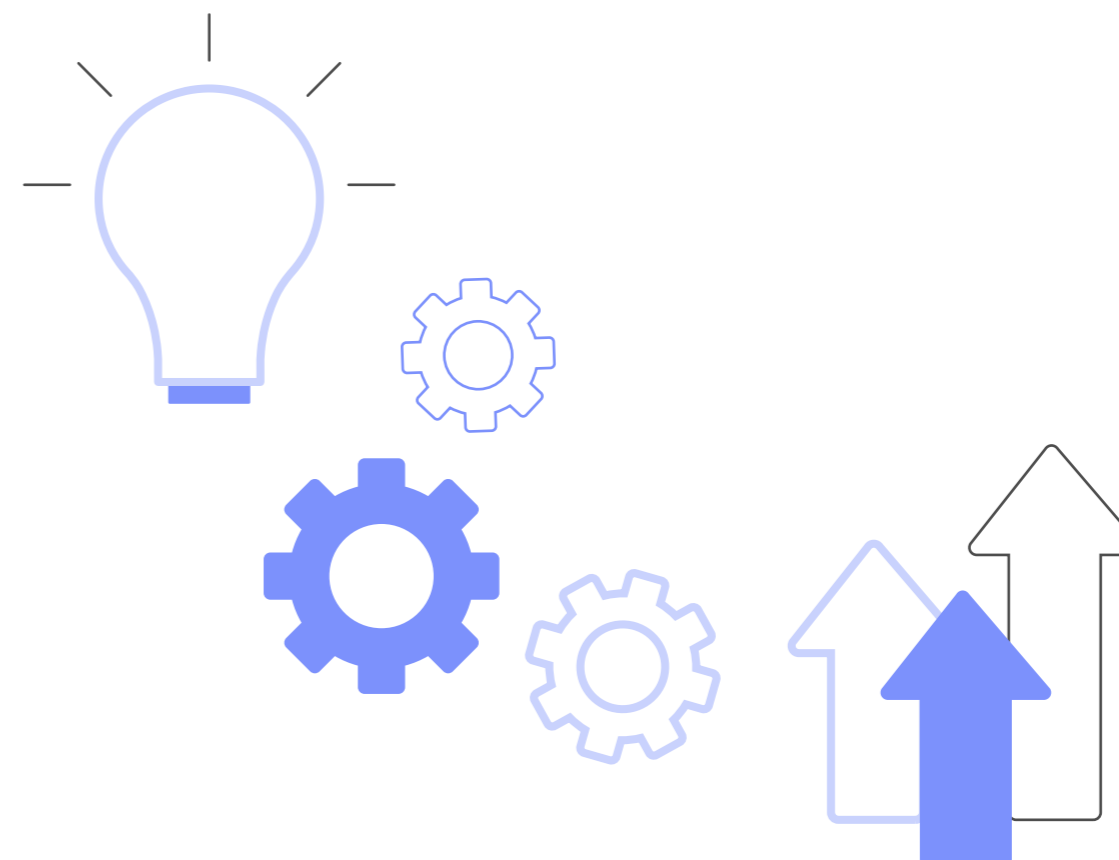
Un punto di arrivo e ripartenza che segna un viaggio iniziato 24 anni fa. Una sfida importante che avvera il gioco di parole che ci accompagna da sempre: il nostro payoff, infatti, recita **Sostenibilità per Azioni**, un riuscito *jeu de mots* di sostanza che rimanda già all'acronimo S.p.A..

Ora siamo formalmente una S.p.A. benefit, una scelta voluta per dotarci di uno strumento in più per realizzare sostenibilità e impatto, le due parole chiave che incarnano i nostri valori fondativi e il nostro sguardo verso il futuro.

Questa prima relazione ha l'obiettivo di delineare la **strategia di impatto** che abbiamo pensato per il futuro, e il modo per valutare i cambiamenti che riusciremo a conseguire, così come i fallimenti: non vogliamo nasconderli perché crediamo davvero che la sfida dell'impatto sociale sia complessa, e che senza riconoscere gli errori non si possa migliorare.

Affrontare il passaggio societario ha avuto un senso preciso: confermare l'intenzione di crescita e di consolidamento di Avanzi, che in questi anni ha generato un vero e proprio "arcipelago" di realtà che fanno della sostenibilità e dell'impatto il proprio spazio vitale. Buona parte di esse convive all'interno dell'Avanzi Coworking, a Milano, un vero e proprio distretto dell'innovazione sostenibile.

La nostra storia lo testimonia e racconta per noi.



Siamo ricercatori, consulenti, imprenditori, sognatori. Ci occupiamo di sostenibilità, innovazione sociale e impatto. Siamo una comunità di persone accomunate da una spinta ideale. Dalla ricerca e sviluppo alla consulenza strategica, dall'incubazione alla rigenerazione di spazi: trasformiamo il pensiero in azioni, perché la sostenibilità non si dice, si fa.

La storia di Avanzi

Avanzi Srl nasce nel 1997 con la missione di promuovere l'innovazione per la sostenibilità nel mondo corporate, favorendo al contempo processi di innovazione in ambito ambientale, sociale e culturale presso la politica e le amministrazioni locali, da parte degli enti non profit e della società civile in generale.

- **1997 NASCE AVANZI:** Ventitré anni con l'avanzo di qualche mese
- **2001 FORUM PER LA FINANZA SOSTENIBILE:** Lancio dell'associazione per la promozione degli investimenti responsabili
- **2002 SRI RESEARCH:** Spin off di Avanzi, prima agenzia di rating ESG in Italia
- **2006 VIGEO:** Integrazione di Avanzi SRI Research nel gruppo europeo VIGEO SA e inizio collaborazione industriale con sinergia su large corporate
- **2011 BARRA A E MAKE A CUBE³:** Nuova identità di Avanzi, con nuovi uffici, avvio dell'attività di coworking e lancio dell'attività di incubazione con Make a Cube³
- **2013 UPCYCLE:** Allargamento del coworking e lancio del primo bike-café e bistrot in Italia, dedicato alla cultura della mobilità dolce, Upcycle
- **2014 ÈNOSTRA:** Lancio della cooperativa ènostra, startup nel settore delle rinnovabili e del consumo consapevole di energia
- **2015 BASE MILANO:** Avanzi e Make a Cube³ sono tra i fondatori di OXA, che gestisce BASE, uno spazio ibrido a Milano dedicato a creatività, cultura e innovazione
- **2016 KILOWATT:** Avanzi partecipa al capitale di Kilowatt, che gestisce uno spazio dedicato all'innovazione sociale a Bologna
- **2018 AJIMPACT:** Nasce al|impact, Avanzi Sicaf EuVECA S.p.A., veicolo di impact investment rivolto al business sociale
- **2020 AJCUBE:** Make a Cube³ diventa al|cube Società Benefit
- **2021 AVANZI S.P.A.:** Avanzi diventa Società per Azioni e Società Benefit

CHI SIAMO

Visione, missione e obiettivi di impatto

Abbiamo scelto di essere società benefit perché crediamo nella capacità di generare valore nella società attraverso lo sviluppo di idee e business innovativi e sostenibili.

L'oggetto sociale di Avanzi S.p.A. Società Benefit, così come definito dal nuovo statuto approvato il 29 settembre 2021, è il seguente:

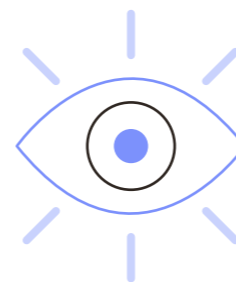
L'OGGETTO SOCIALE DI AVANZI S.P.A. SB

La società ha per oggetto la prestazione di servizi di ricerca applicata, di consulenza e di assistenza a favore di, e/o in collaborazione con, soggetti di qualsiasi natura, appartenenti al settore privato o pubblico, sia for profit sia non for profit, per la progettazione, programmazione e realizzazione di iniziative che **accelerino la transizione verso un sistema economico e sociale sostenibile, innovativo, resiliente, coeso, solidale, giusto e inclusivo; lo sviluppo di progetti imprenditoriali, l'accompagnamento alla creazione di nuove organizzazioni, la sperimentazione e la commercializzazione di prodotti e servizi ad alto contenuto di innovazione, anche tecnica e tecnologica.**

Visione

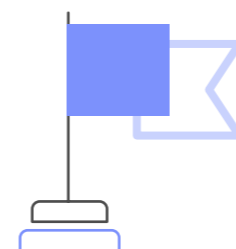
Se tutto fosse come vorremmo, forse Avanzi non esisterebbe.

Perché, se tutto fosse come vorremmo, la sostenibilità sarebbe il modo comune di vivere, di consumare e di produrre. Ecco la nostra **visione**. Crediamo nell'equilibrio tra interesse privato e interesse pubblico, utilità dei singoli e benessere collettivo. Vogliamo superare la contrapposizione tra Stato e mercato. Puntiamo alla valorizzazione e all'integrazione delle risorse, delle capacità e delle competenze dei soggetti pubblici, di quelli privati e del terzo settore, nel rispetto dei ruoli e delle prerogative di ciascuno. Siamo alla continua ricerca di modelli innovativi che mettono al centro le persone, che limitano gli sprechi e valorizzano le risorse.



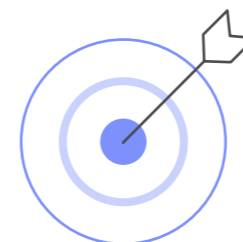
Missione

La nostra **missione** è concepire soluzioni innovative per la sostenibilità e facilitarne la realizzazione attraverso iniziative, progetti, sperimentazioni e nuove imprese. Siamo un ecosistema dedicato all'innovazione sociale, facilitiamo processi di cambiamento all'interno delle imprese e delle amministrazioni pubbliche in Italia. Sviluppiamo politiche e pratiche per la sostenibilità, l'impatto e il coinvolgimento dei portatori di interesse.



Obiettivi di impatto

Valutare l'impatto di Avanzi significa analizzare il nostro contributo alla generazione di cambiamenti positivi (outcome), che possiamo riassumere così: **contribuire ad accelerare la transizione delle organizzazioni pubbliche e private, delle comunità e dei territori verso un sistema economico e sociale sostenibile, innovativo, resiliente, coeso, solidale, giusto e inclusivo.**



I nostri stakeholder

Gli stakeholder di Avanzi possono essere identificati in:

- ◆ il **personale**, che collabora con Avanzi alla realizzazione della mission aziendale e al perseguimento dei suoi obiettivi di impatto. La composizione e le politiche del personale sono descritte qui;
- ◆ i **clienti**, che rivolgono ad Avanzi domande per servizi finalizzati allo sviluppo di comportamenti sostenibili dal punto di vista sociale, ambientale, economico-finanziario;
- ◆ la **community** composta dalle società partecipate e dall'arcipelago di Avanzi, ma anche dalle organizzazioni con cui abbiamo partnership consolidate e da tutti coloro che interagiscono direttamente con Avanzi per conoscere, scambiare e sviluppare cultura e pratiche di sostenibilità;
- ◆ più in generale, la **società** verso cui si esplicano gli effetti di comportamenti e pratiche più sostenibili.

I nostri clienti

I nostri servizi professionali si rivolgono a **imprese private** di grande e media dimensione, a **enti del terzo settore e pubbliche amministrazioni**. A questi clienti offriamo servizi di consulenza e ricerca, assistenza tecnica, formazione e valutazione, o come partner di progetti di sviluppo sostenibile del territorio e delle comunità.

Ecco cosa facciamo:

Aiutiamo le organizzazioni nei processi di cambiamento per generare impatto economico, sociale e ambientale in modo integrato, sostenibile e di lungo periodo. Le affianchiamo attraverso servizi di consulenza strategica e direzionale sull'**innovazione dei modelli di business** e l'integrazione di elementi di sostenibilità. Disegniamo processi di rinnovamento degli strumenti culturali e di governance, di valutazione e rafforzamento del profilo di **sostenibilità** attraverso strategie di medio-lungo periodo, nonché di accountability, rendicontazione e valutazione dell'impatto di politiche e progetti.

Lavoriamo per produrre innovazione e sostenibilità nelle **politiche territoriali e urbane**, studiando, progettando e accompagnando processi di rigenerazione delle periferie, progetti di riattivazione di spazi dismessi a fini sociali e culturali, politiche di gestione sociale dei servizi abitativi.

Attiviamo canali di dialogo con i **territori e le comunità** (locali o nazionali) di riferimento. Contribuiamo alla ridefinizione del ruolo

dell'impresa quale generatore di impatto sociale: abilitatore di innovazione in risposta ai bisogni del territorio, di "community building" e di rigenerazione urbana. Il tutto in una logica di co-progettazione e di innovazione aperta alla comunità.

"Parola" viene dal verbo greco *parabàllo*: mettere a confronto, creare un legame necessario tra forma e contenuto. La comunicazione di **Avanzi lavora sul significante per arrivare al significato**. Studiamo, progettiamo, ci interroghiamo su tutti i temi fondanti che attraversano Avanzi e il suo arcipelago.

Raccontiamo la sostenibilità e la stretta attualità, perché alla base di una idea c'è sempre la conoscenza della realtà che ci circonda (e quella buona dose di fantasia che ci concediamo).

La nostra community

Questa Relazione di impatto fa riferimento all'esclusivo perimetro della società Avanzi S.p.A. SB. Tuttavia, la nostra società è inserita in un ecosistema più vasto, caratterizzato da diverse realtà, alcune strettamente legate alla 'casa madre' (le società partecipate) ed altre, che ci piace chiamare il nostro Arcipelago, costituite da società che sonorate per gemmazione nel corso degli anni. Indipendenti giuridicamente oltre che di fatto, queste società, sono un frutto nati per gemmazione dal lavoro di Avanzi e condividono con noi la tensione alla creazione di una società più sostenibile.

PER LA COMUNITÀ

SOCIETÀ PARTECIPATE

- ◆ Avanzi controlla al 100% l'incubatore di impresa certificato **a|cube**, nato nel 2011 con il nome Make a Cube³ e anch'esso società benefit a partire dal 2020. a|cube è tra i primi incubatori in Italia specializzati nell'affiancamento e supporto ad imprese ad alto valore sociale, ambientale e culturale. a|cube ha realizzato nel 2021 la sua prima **Relazione di impatto sociale**, a cui si rimanda per l'analisi dell'impatto dell'incubatore di impresa;
- ◆ Avanzi è il promotore e il socio di maggioranza relativa delle azioni B (general partner) di Avanzi Sicaf EuVECA SpA, **a|impact**, un veicolo di impact investment rivolto al business sociale nato nel 2018;
- ◆ Avanzi inoltre controlla **Upcycle Srl**, la società che possiede e gestisce il **bar-bistrot Upcycle**, aperto nel 2013, nel medesimo edificio di Avanzi. Si tratta di uno tra i primi bikecafe in Italia; uno spazio che promuove la **cultura della mobilità leggera** e del **turismo sostenibile** anche con attività ed eventi a tema.

PER LE IMPRESE E
LE ORGANIZZAZIONI
DEL TERZO SETTORE

PER LE CITTÀ E PER
I TERRITORI

ARCIPELAGO DI AVANZI

- ◆ **BASE**, Avanzi e A|Cube sono tra i fondatori di OXA, che gestisce BASE, uno spazio ibrido a Milano dedicato a creatività, cultura e innovazione fondato nel 2015.
- ◆ Avanzi partecipa al capitale di **Kilowatt** che dal 2015 gestisce uno spazio dedicato all'innovazione sociale a Bologna.
- ◆ **ènostra** è una cooperativa nel settore delle rinnovabili e del consumo consapevole di energia fondata nel 2014 da Avanzi.

La figura seguente rappresenta il rapporto tra Avanzi e le sue società partecipate e l'arcipelago. Come anticipato, questa relazione fa riferimento soltanto all'attività della casa madre, Avanzi SPA SB.

NETWORK

Abbiamo inoltre sviluppato un ricco network formato dalle persone e dalle organizzazioni con cui dialoghiamo sui temi della sostenibilità e con alcuni principali network culturali. Con alcune realtà lo scambio è continuo e proficuo, con altre siamo coinvolti come soci attivi, tra cui **Social Value Italia, Forum del Terzo Settore, Sustainability Makers, Stato dei Luoghi, Audis, Sostenability, AssoSvezia, Forum dello Sviluppo sostenibile** del MITE, come vice-coordinatori del gruppo Prosperità. Partecipiamo al Comitato scientifico di **Fondazione EOS** (Edison Orizzonte Sociale). Siamo partner del **Master Universitario Interregionale di Il Livello in Policy Innovation and Sustainability Impact Assessment (PISIA)** promosso dall'Università di Padova.

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

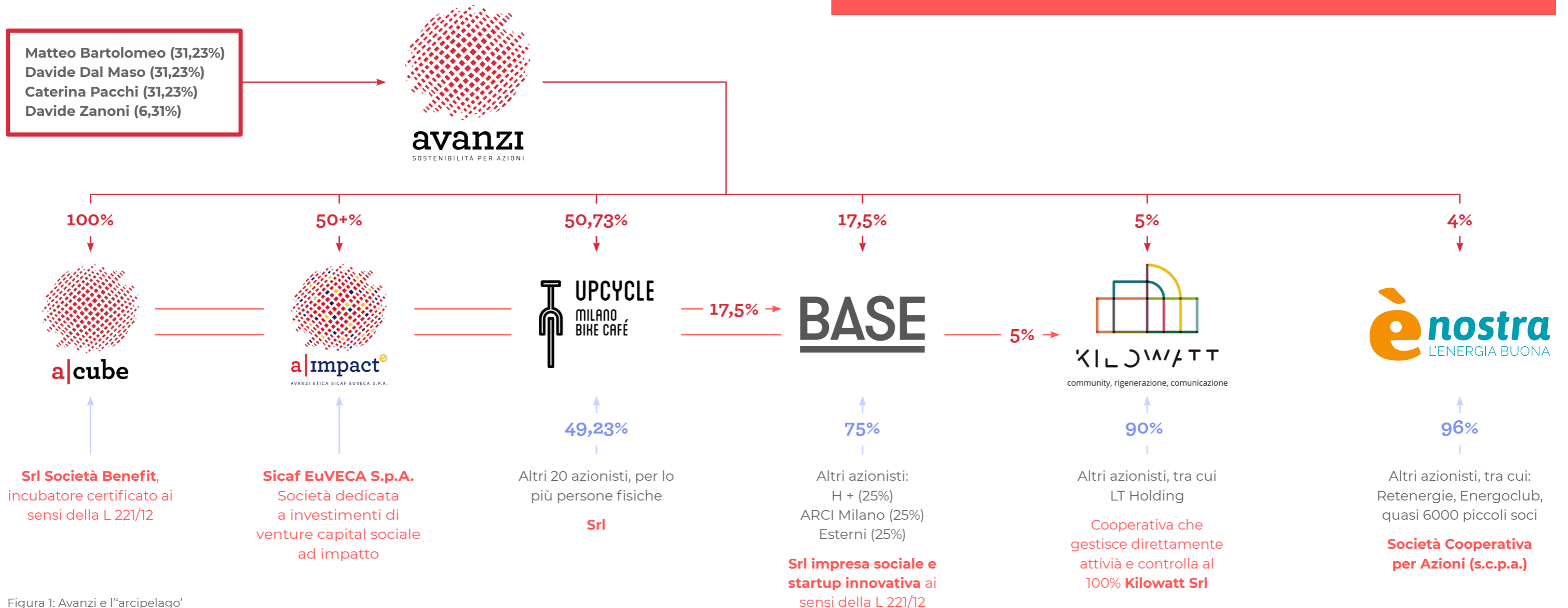


Figura 1: Avanzi e l'arcipelago'

L'organizzazione e le aree di attività

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

Governo d'impresa¹

Così come previsto dall'art.80 della Legge che disciplina le Società Benefit, Avanzi è amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle persone, lavoratori, comunità, territori e ambiente.

La governance

Avanzi SpA è amministrata da un **Consiglio di Amministrazione**, composto da tre membri, di cui uno con deleghe operative. Il CdA nomina il Presidente, definisce gli indirizzi di sviluppo strategico della società, la remunerazione dei consiglieri, governa le operazioni straordinarie, decide le politiche del personale, definisce i macroambiti di intervento, decide la creazione delle Aree di Attività e ne nomina i responsabili, definisce gli obiettivi economici annuali e la distribuzione dei margini (dividendi e premi), definisce le soglie per l'autorizzazione dei progetti strategici, decide sulle commesse o sui progetti che implicano esposizioni o rischi rilevanti, approva gli investimenti rilevanti, approva il bilancio ed il budget e attribuisce responsabilità di spesa.

L'**Amministratore Delegato** svolge funzioni di direzione generale, supervisiona i processi di funzionamento del CdA e del Comitato di Gestione (CdG), cura le relazioni esterne e istituzionali.

La gestione operativa è affidata al **Comitato di Gestione**, presieduto dall'Amministratore Delegato e composto dai Responsabili delle Aree di Attività e dal Referente Amministrazione, Finanza e Controllo, che definisce il posizionamento e le linee di sviluppo delle AdA, supervisiona la comunicazione istituzionale, individua le aree di sperimentazione, le nuove attività e i servizi da sviluppare, definisce e implementa i processi del personale, è responsabile della gestione delle risorse e dei risultati economici, predispone il budget e verifica l'andamento della gestione, valuta e decide, nell'ambito del budget,

¹ Il seguente paragrafo risponde a quanto previsto dalla Legge sulle Società Benefit in termini di aree di analisi dell'impatto, in particolar modo a quanto previsto dall'Allegato 5 (articolo 1, comma 378).

i fabbisogni di nuove persone, il profilo dei nuovi inserimenti e le eventuali uscite, decide le politiche di sviluppo e commerciali, approva le proposte di progetto o di partenariato che presentano un particolare profilo di rischio.

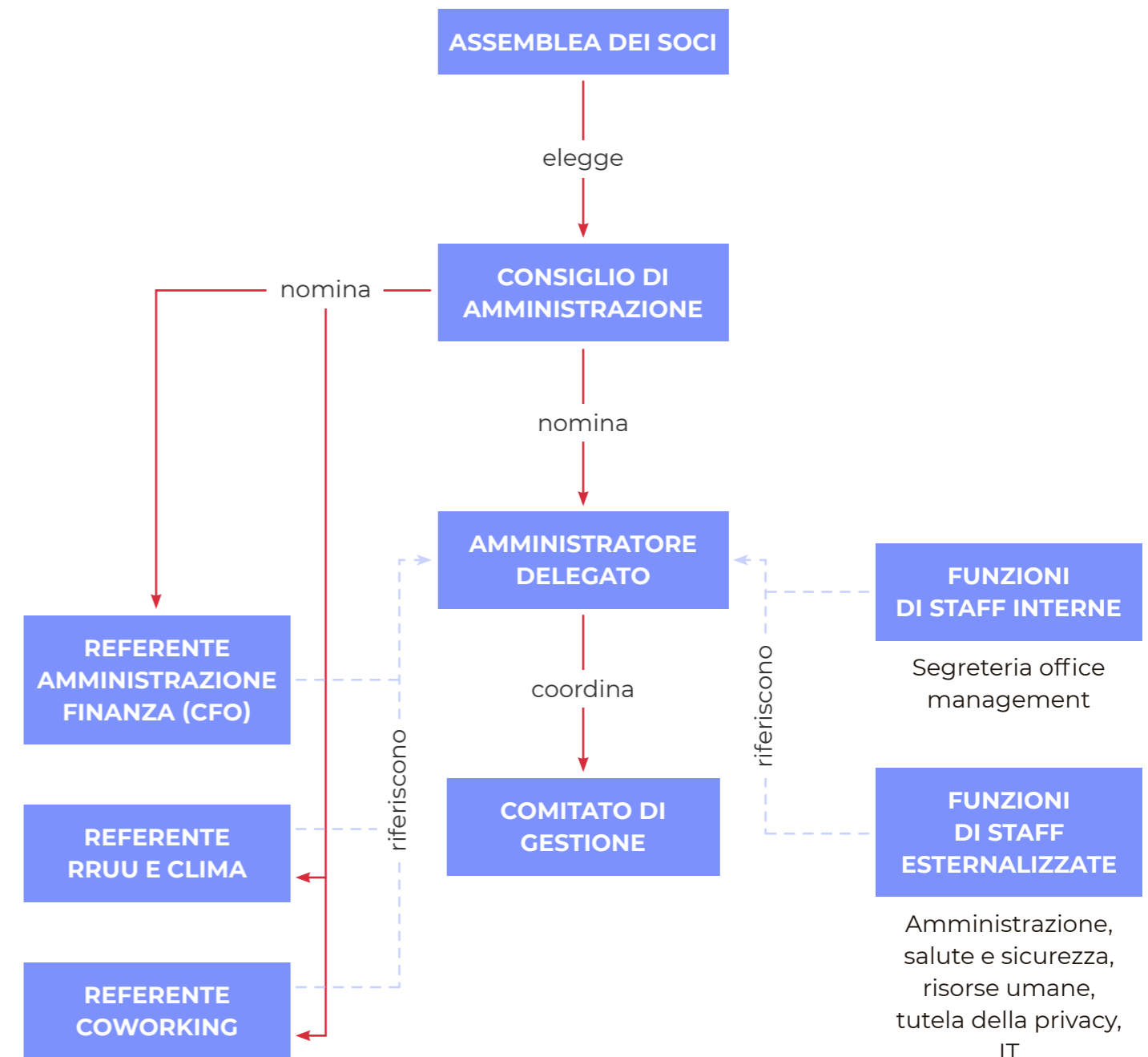


Figura 2: Organigramma di Avanzi S.p.A. SB

Così come previsto dall'art. 380 della Legge sulle Società Benefit è stata individuata la **responsabile per la valutazione e misurazione dell'impatto** in Erica Melloni.

Le aree di attività

Il lavoro di Avanzi si esplica in servizi diversificati offerti dalle nostre tre aree:



- Strategie e piani di **sostenibilità**;
- induction ed engagement per il **cambiamento**;
- valutazione di **impatto**;
- ridefinizione del **rapporto impresa-comunità**;
- **innovazione** nelle pratiche di accountability e reporting;
- **consulenza strategica** in tema di finanza sostenibile;
- strategie di **decarbonizzazione**.

● Accompagnamento a programmi di **rigenerazione urbana**, sviluppo locale in aree marginali e periferiche, sviluppo territoriale (impresa e territorio), pianificazione strategica;

● costruzione, gestione e valutazione di **strategie di sviluppo territoriale sostenibile**;

● promozione di processi di **riattivazione di spazi dismessi** a fini sociali e culturali (consulenza, accompagnamento, capacity building e gestione);

● costruzione di **percorsi di placemaking** / vocazione ai luoghi a supporto di strumenti di programmazione, pianificazione, valorizzazione e riattivazione spazi;

● **ricerca, valutazione e formazione nel campo dell'housing**, dei servizi abitativi, della gestione sociale (rating e valutazione, formazione, attivazione di dispositivi per l'abitare);

● attivazione e gestione di **percorsi di co-progettazione e co-creazione** favorendo la "capacità di aspirare" e processi di empowerment, attraverso promozione di percorsi educativi e di pratiche di apprendimento.



- Pensiamo, scriviamo, disegniamo, creiamo podcast, video, illustrazioni e animazioni;
- **progettiamo magazine** e li realizziamo, dalla scrittura, alla direzione artistica fino allo sviluppo grafico;
- **costruiamo piani di comunicazione integrata**, creiamo piattaforme user-friendly e lo facciamo a misura di progetto, adattando strumenti e voce alle esigenze dei nostri clienti;
- **ascoltiamo e osserviamo** per restituire le storie che popolano il mondo Avanzi. Siamo la sua voce pubblica: **un ponte tra isole e racconti**;
- siamo un **team agile** con una buona schiera di collaboratori, ci piace sperimentare e lavorare insieme.

Una ulteriore area di attività è costituita dalla gestione del coworking che si traduce in affitto di postazioni di lavoro e di spazi per meeting ed eventi.

Nel 2021 le 92 postazioni di coworking sono state distribuite tra società esterne (68 postazioni), Avanzi e a|cube (24). A questi si aggiungono

20 carnet singoli, venduti nel 2021 per venire incontro a particolari esigenze dell'utenza. Il coworking ha ospitato, compatibilmente con le norme di sicurezza del periodo:

- ◆ 12 eventi serali organizzati da Upcycle;

- ◆ un corso di yoga (tutti i lunedì sera);
- ◆ quattro laboratori per bambini il sabato mattina;
- ◆ cinque eventi organizzati da soggetti esterni che hanno affittato lo spazio.

A questi si aggiungono gli eventi e iniziative organizzate direttamente da Avanzi e a|cube.



Figura 3: Le postazioni del coworking

Avanzi e l'ambiente

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

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

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

L'IMPRONTA CARBONICA DI AVANZI

Nel 2021 Avanzi per la prima volta ha analizzato e misurato la propria impronta carbonica, ricomprendendo nel perimetro dell'inventario delle fonti emissive i consumi di energia, il business travel (viaggi e pernottamenti), gli spostamenti casa-lavoro, i consumi di carta, i servizi cloud di trasmissione e storage dei dati, e infine il consumo di energia elettrica per l'alimentazione dei PC in smart working.

Grazie alla fornitura di elettricità 100% da fonti rinnovabili di **è nostra**, che non copre solo il coworking ma è sta-

ta la scelta anche di diversi dipendenti per le proprie utenze domestiche, e alle pratiche di mobilità sostenibile adottate da molti per venire in ufficio, e infine alla riduzione dei viaggi, laddove possibile e opportuno sostituiti dalle videoconferenze, **siamo riusciti a contenere le emissioni di CO2 in circa 10 tonnellate²**, compensate con l'acquisto di una pari quantità di crediti di carbonio generati da un progetto di conservazione forestale in Cambogia (Keo Seima REDD+ Project), presso il Keo Seima Wildlife Sanctuary in collaborazione con Rete Clima³.



Figura 4: Keo Seima REDD+ Project, presso il Keo Seima Wildlife Sanctuary

² Valore che comprende le attività di Avanzi e della controllata acube.

³ [eclima.it/aziende/avanzi/](https://www.reteclima.it/aziende/avanzi/) <https://www.reteclima.it/>

La comunicazione di Avanzi

Trasferiamo le nostre attività sui nostri canali social e non solo, perché crediamo che lo spazio digitale sia oggi luogo di incontro e confronto con pubblici reali e potenziali molto diversi tra loro.

Avanzi presidia infatti piattaforme professionali come LinkedIn, ma comunica anche su Instagram e Facebook, con l'obiettivo di entrare in relazione, intercettare e condividere i propri valori, azioni e risultati con il maggior numero di utenti interessati. L'obiettivo? Creare sinergie, consapevolezza e dare visibilità alle continue evoluzioni del mondo della sostenibilità e dell'innovazione sociale. Generare impatto attraverso un racconto attento, esperto e critico rispetto alla narrativa e ai trend che attraversano il nostro settore con una prospettiva sempre nuova e focalizzata alla concretezza e al miglioramento.

Canale	Follower al 31/2/21	Like totali sui post (2021)	Clic totali sui link (2021)	Copertura (2021) quante persone hanno visto la nostra pagina /contenuti	Interazioni **	**
	5.668	1.889 (dal 1/4)	3.907 (dal 1/4)	36.000 (ca)	2.099	mi piace, commenti, condivisioni (dal 1/4)
	11.144	66.559	2.528	57.437	66.693	mi piace, commenti, condivisioni
	1.321	1.391	n/a	18.513	1.447	mi piace, commenti, condivisioni
	9.227	210	124	49.700	728	mi piace, click, espansioni dettagli
Totale	27.360	70.049	6.559	161.650	70.967	

Tabella 1: Insight dei social network di Avanzi

ALTRI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE:



Newsletter

- ◆ Iscritti n. **1400+** c.a. al 31/12/2121
- ◆ **11** NL inviate
- ◆ **3927** mail aperte complessivamente. 327 email aperte al mese in media



Canale Spotify

- ◆ **3** episodi pubblicati nel 2021
- ◆ N. Download non disponibile solo per 2021. Da apertura canale (29 settembre 2020) ad oggi 1304 TOT DOWNLOAD = **1221**



Magazine

- ◆ Numero Articoli pubblicati nel 2021: **32**
- ◆ Pubblicazioni: **1** "Where Learning Happens. Educazione come politica urbana."

Le persone di Avanzi

Il personale

Al 31.12.2021 la popolazione aziendale di Avanzi Spa SB risulta composta da 26 persone, inquadrata come rappresentato nella figura seguente. Di queste, 4 sono nuove contrattualizzazioni avvenute nel 2021.



Figura 5: Il personale di Avanzi per inquadramento contrattuale

Il nostro team presenta caratteristiche in linea con i nostri valori e la nostra visione; è un **team al 76% femminile, con un'età media di 31 anni**. Il CDA è composto da 4 componenti di cui 1 donna; il Comitato di gestione è composto da 2 donne e 1 uomo.

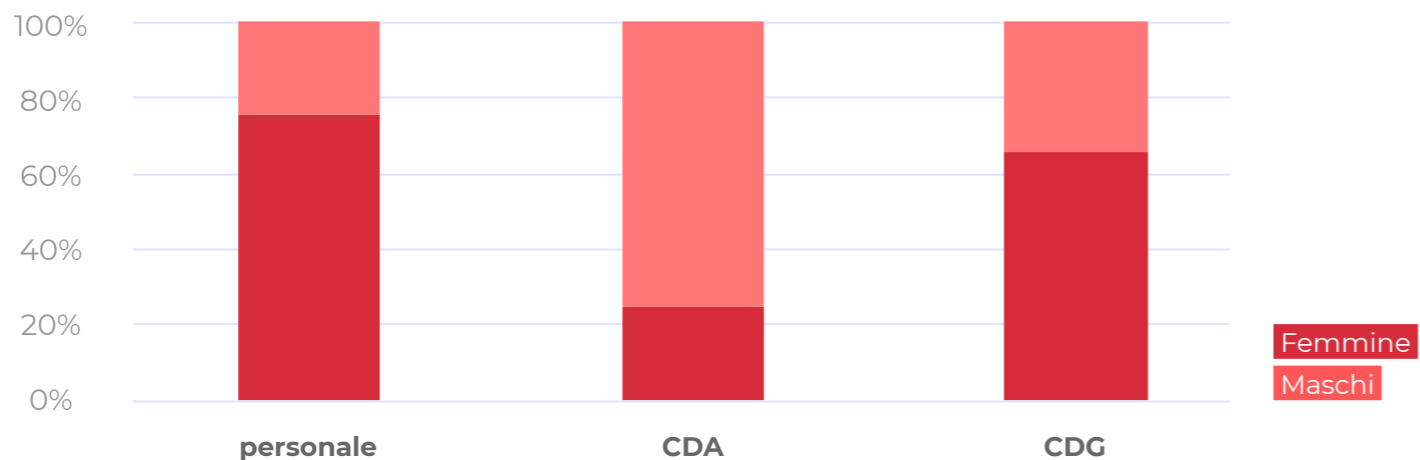


Figura 6: Il personale di Avanzi per inquadramento contrattuale

Le nostre risorse hanno un background accademico diversificato, che spazia dalle discipline economiche e ingegneristiche, fino a quelle sociali e umanistiche, creando così **eterogeneità** di esperienze, conoscenze e competenze che arricchiscono la capacità di leggere ed interpretare il contesto di riferimento di ciascun progetto, comprendere al meglio le esigenze della committenza, anche in termini di impatto atteso, e rispondere con maggiore efficacia. 5 persone hanno conseguito il **dottorato di ricerca**.



Figura 7: Cosa hanno studiato le persone di Avanzi

Le politiche del personale

Trasferiamo le nostre attività sui nostri canali social e non solo, perché crediamo che lo spazio digitale sia oggi luogo di incontro e confronto con pubblici reali e potenziali molto diversi tra loro.

Avanzi presidia infatti piattaforme professionali come LinkedIn, ma comunica anche su Instagram e Facebook, con l'obiettivo di entrare in relazione, intercettare e condividere i propri valori, azioni e risultati con il maggior numero di utenti interessati. L'obiettivo? Creare

sinergie, consapevolezza e dare visibilità alle continue evoluzioni del mondo della sostenibilità e dell'innovazione sociale. Generare impatto attraverso un racconto attento, esperto e critico rispetto alla narrativa e ai trend che attraversano il nostro settore con una prospettiva sempre nuova e focalizzata alla concretezza e al miglioramento.

RAPPORTI DI LAVORO

La politica di Avanzi sul personale è orientata ad **assicurare una prospettiva di lavoro stabile e di lungo periodo**. La maggior parte delle risorse ha un contratto a tempo indeterminato, nel quadro del contratto collettivo nazionale del settore commercio-terziario. Le poche eccezioni sono determinate da situazioni personali che Avanzi, laddove possibile, facilita consentendo che la collaborazione si svolga nell'ambito di una maggiore indipendenza ed autonomia professionali.

Favoriamo inoltre l'inserimento lavorativo dei giovani alle prime esperienze

attraverso stage che in gran parte si trasformano in rapporti di apprendistato professionalizzante, della durata di tre anni, dove garantiamo un percorso di formazione e crescita on the job molto intenso, e coordinato e monitorato da un tutor con elevata seniority.

Nel corso del 2021 sono stati attivati 8 tirocini (6 tirocini curriculari e 2 extra-curriculari, prorogati da un precedente tirocinio); 3 di questi hanno avuto una prosecuzione; infatti, 2 collaborazioni si sono tramutate in apprendistato e 1 in contratto a tempo determinato.

COME ABBIAMO AFFRONTATO IL COVID

La pandemia da COVID-19 ha imposto nuovi parametri di sicurezza e, di conseguenza, nuovi strumenti per salvaguardare la salute dei lavoratori, ridefinendo il concetto di ambiente di lavoro. Con l'insorgere dell'emergenza sanitaria abbiamo da subito abilitato tutte le persone a operare da remoto e in totale sicurezza, mantenendo tutti aggiornati, tramite bollettini e-mail, sull'evoluzione della pandemia e sulle risoluzioni prese in merito dal governo.

La possibilità di lavorare in smart working era comunque prevista già prima della pandemia e è rimasta una opportunità per tutte le persone di Avanzi che desiderino sfruttarla.

La strumentazione tecnologica è stata adeguata di conseguenza, con l'acquisto di macchinari e software per consentire, tutte le volte che sia opportuno o necessario, di lavorare al meglio sia internamente sia con i clienti esterni.

PERCORSI DI CRESCITA

Realizziamo **percorsi di crescita 'accelerati'** in base a background, competenze, conoscenze, esigenze ed obiettivi di ogni persona, permettendo a ciascun membro del team di esprimersi al meglio rispetto al proprio know-how. Proponiamo **attività di formazione interna e gruppi di lavoro finalizzati allo sviluppo condiviso di metodologie e progetti, nonché all'analisi dei trend e delle proble-**

matiche connesse al tema della sostenibilità.

Tra i nostri obiettivi di beneficio comune consideriamo l'attuazione di una politica retributiva improntata a criteri di equità ed equilibrio, che prevede anche un divario calmierato tra la retribuzione minima e quella massima all'interno dell'impresa.

VALUTAZIONE DEL PERSONALE

A fine 2021 abbiamo avviato un percorso per introdurre un **sistema di valutazione del personale** finalizzato a supportare il rafforzamento delle competenze interne. Il sistema ha permesso di sviluppare un repertorio di competenze coerenti con la mission e vision di Avanzi e tarate sui diversi ruoli organizzativi e i diversi gradi di seniority. Il sistema, che verrà applicato dal 2022 in forma sperimentale, permetterà di assegnare a ciascuno un set di competenze strategiche in relazione al suo ruolo. A fine anno ciascun colla-

boratore e collaboratrice auto valuterà il livello con cui ha messo in pratica le diverse competenze, attraverso vissuti espressi in forma narrativa. L'obiettivo è non solo quello di condividere le competenze più importanti per l'organizzazione ma anche individuare i possibili ambiti di consolidamento dei percorsi di crescita delle persone che lavorano per la società, attraverso accompagnamento e formazione dedicata e peer-to-peer, nonché per interventi di recruitment mirati.

WELFARE AZIENDALE

Nel 2020 abbiamo adottato un piano di **welfare aziendale** che offre ai nostri collaboratori **servizi che garantiscono benefit reali e personalizzati**, oltre a quelli previsti dai propri inquadramenti.

Il piano è stato concepito con il fine primario di integrare le retribuzioni del personale contenendo i costi, ma al contempo lo stesso vuole essere uno strumento utile per fidelizzare e incentivare le persone. Prevede quindi l'erogazione di un importo fisso su base annua, che cresce con l'inquadramento e l'anzianità di servizio, e di un eventuale importo aggiuntivo, para-

metrato ai risultati economici ottenuti dalla società. L'accesso al piano è garantito a tutti le persone con contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato o determinato, inclusi contratti di apprendistato, a partire dal secondo anno di permanenza in azienda.

L'importo complessivo del piano attualmente in corso, valido dal 30.06.2021 al 30.09.2022 ammonta a **49.297,00 €**, ripartito su 18 beneficiari. Al 31.03.2022 è stato utilizzato il **73,6%** dell'ammontare disponibile; tutti i 18 beneficiari potenziali hanno utilizzato il sistema di welfare.

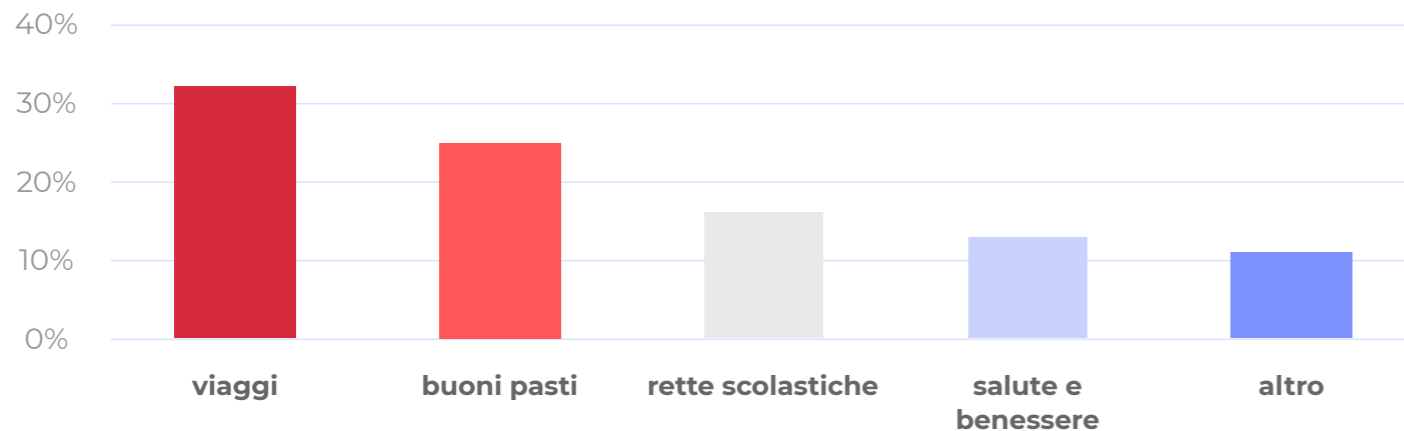


Figura 8: L'utilizzo del welfare aziendale ad Avanzi, anno 2021

La spesa risulta destinata per il 32% a viaggi, per il 25% a buoni pasto e buoni spesa, per il 19% al pagamento di rette scolastiche, per il 13% a spese sanitarie e per il benessere della persona e per il restante 11% ad altre tipologie.

Il provider scelto per la gestione del servizio è **Tre Cuori**, società benefit che opera con l'obiettivo di promuovere la flessibilità e personalizzazione dei servizi per i lavoratori e al contempo contribuire al sostegno del territorio.

Informazioni economiche e finanziarie

I ricavi

I ricavi di Avanzi derivano:

- ◆ per l'attività a contenuto professionale da commesse con la committenza privata e pubblica, e da contributi per commesse ottenute anche a seguito di partecipazione a bandi;
- ◆ per le attività afferenti il coworking, dall'affitto delle postazioni (con contratti di prestazione di servizio di varia durata) e degli spazi per eventi, e dal riaddebito di costi e servizi alle società controllate e collegate che vi hanno sede (a|cube, Upcycle, e' nostra, Forum per la Finanza Sostenibile).

La società, infatti, ha accentrato su di sé la gestione della struttura del coworking, per la quale riconosce alla proprietà un canone di affitto annuo, e di alcuni servizi condivisi, da quelli amministrativi, al payroll, ai servizi IT, sostenendone i relativi costi, parte dei quali sono recuperati appunto attraverso rifatturazioni.

Ripartizione del valore aggiunto

Nel 2021 il valore aggiunto, determinato come differenza tra il valore della produzione e i costi per forniture di beni e servizi e costi di gestione, è stato pari a circa 1.144.000 euro. Di questo valore, circa il 73% è stato destinato ai dipendenti e collaboratori, in forma di retribuzioni e compensi corrisposti, oneri contributivi e assistenziali, e quote di welfare aziendale. Il 16% circa è invece andato ai soci amministratori per compensi corrisposti al Consiglio di Amministrazione, oltre a un piccolo valore residuo per interessi percepiti sul finanziamento concesso dai soci Bartolomeo e Dal Maso alla società. La parte restante del valore aggiunto è andata a beneficio dell'erario (5% circa), degli istituti di credito che finanziano la società (meno dell'1%) e come infine come quota trattenuta all'interno dell'azienda in forma di ammortamenti e risultato di esercizio (destinato a riserva).

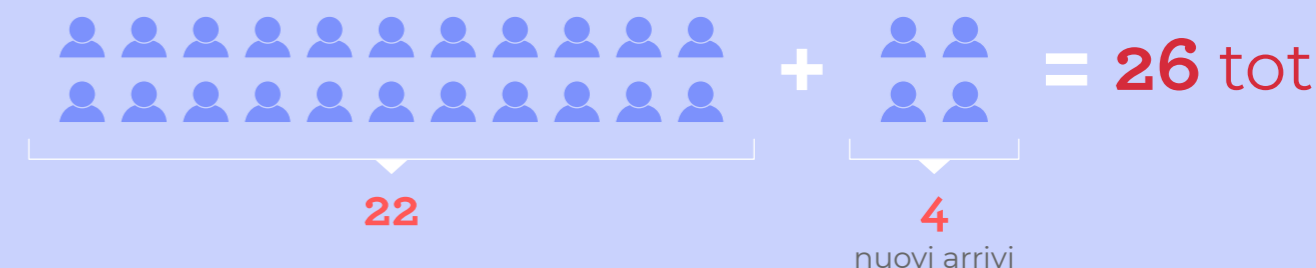
Ricavi da prestazioni di servizi e contributi	1.649.785 €
Altri ricavi e proventi (netti)	162.637 €
Valore della produzione	1.812.422 €
Costi per forniture e servizi ricevuti	606.697 €
Oneri di gestione	61.430 €
Valore aggiunto e ripartito di cui:	1.144.295 €
◆ ai soci amministratori (per com pensi e interessi su finanziamento soci)	182.248 €
◆ ai dipendenti e collaboratori (per stipendi, compensi, oneri sociali, quota TFR e welfare)	832.537 €
◆ alla pubblica Amministrazione (per imposte)	54.782 €
◆ ai finanziatori (per interessi su debiti)	4.768 €
Valore trattenuto in azienda per ammortamenti e accantonamenti	22.291 €
Risultato di esercizio	47.669 €

Tabella 2: Il valore aggiunto del 2021

Il nostro 2021 in numeri

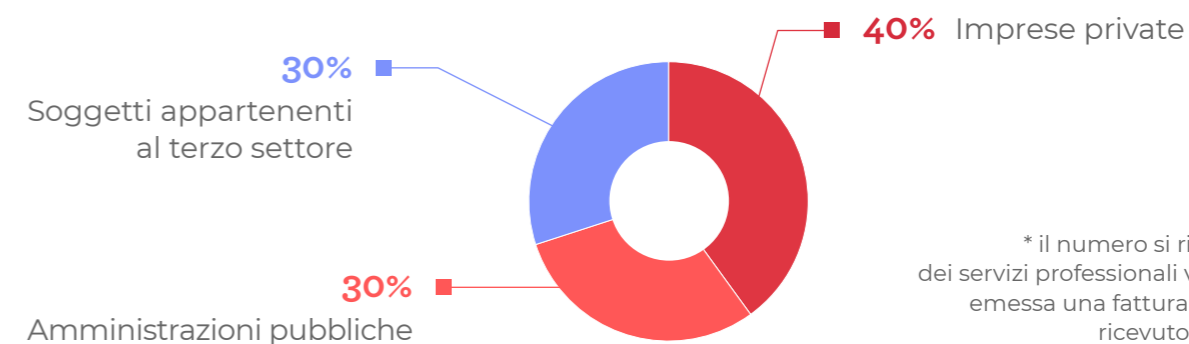
Le grafiche che seguono mostrano alcuni dati principali relativi all'attività di Avanzi SPA SB nell'anno 2021. È opportuno ricordare che questi dati sono riferiti all'intero anno solare: in questo periodo la società è passata da Srl (gennaio-settembre) a Società per azione benefit (da settembre 2021).

NUMERO DI PERSONE*



* al 31/12/2021

NUMERO DI CLIENTI*



* il numero si riferisce ai clienti dei servizi professionali verso cui è stata emessa una fattura o da cui è stato ricevuto un pagamento

FATTURATO

1.761.458€

231.811€

fatture intercompany emesse verso la controllata a|cube

+114.012€

incassi senza emissione di fattura

O3

VALUTAZIONE DELL'IMPATTO

La trasformazione in Società Benefit di Avanzi, avvenuta nell'ultimo quadrimestre del 2021, non consente per l'anno in oggetto di realizzare una valutazione compiuta dell'impatto dell'organizzazione. Inoltre, proprio a seguito della trasformazione societaria, sono stati promossi diversi interventi di innovazione e rafforzamento della società che sono culminati, ad aprile 2022, con l'approvazione del Piano strategico 2022-24 di Avanzi SPA SB e con l'individuazione contestuale di alcune priorità di azione.

Questo primo bilancio di impatto è dunque parziale e **include principalmente la descrizione del metodo di valutazione e il processo che intendiamo seguire per la valutazione di impatto di Avanzi a partire dall'anno 2022**, mentre per l'anno 2021 sono inseriti solo alcuni parziali dati di valutazione, principalmente di output. La Relazione di impatto allegata al Bilancio 2022 sarà dunque la sede in cui potremo esplicitare alcune più rilevanti analisi sull'impatto raggiunto da Avanzi in conseguenza della trasformazione aziendale e del nuovo piano strategico.

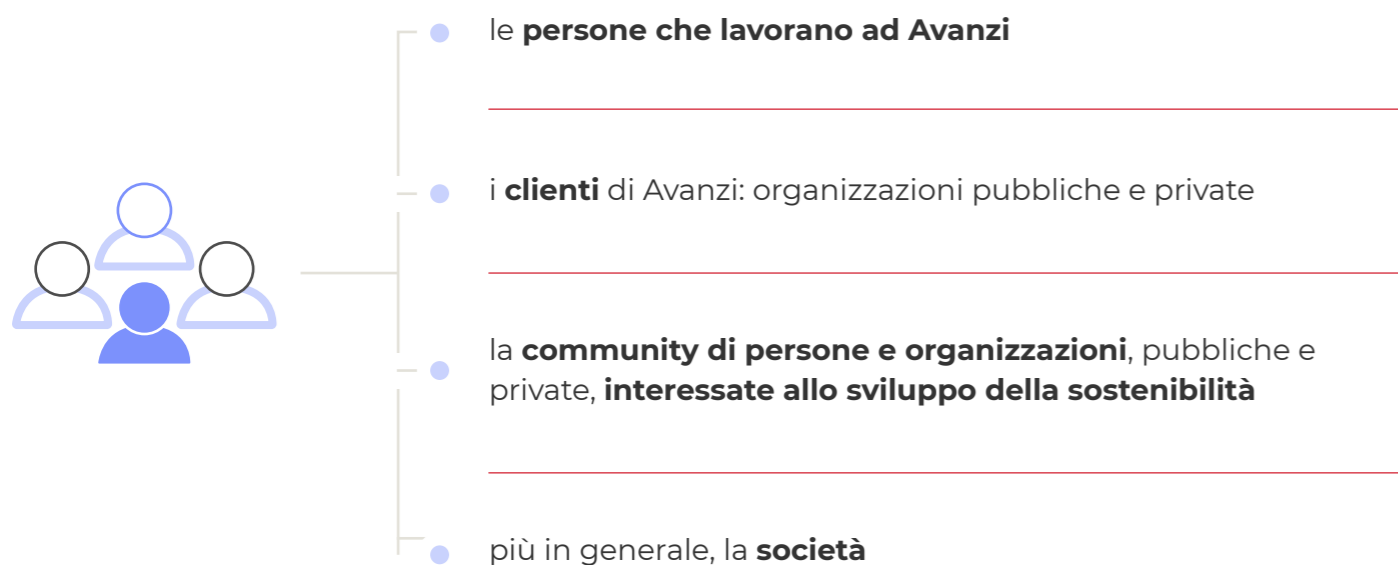
Metodo

Il metodo che seguiremo per valutare l'impatto delle attività della nostra organizzazione fa riferimento ad un **approccio alla valutazione 'basato sulla teoria'**. Questo approccio fonda le sue radici nella riflessione sviluppata negli anni novanta del secolo scorso da diversi autori, tra i quali Huey Chen, Peter Rossi, Michael Quinn Patton, e Carol Weiss. L'approccio alla valutazione basata sulla teoria è particolarmente utile quando strumenti di randomizzazione non sono praticabili, ma è tuttavia molto importante delineare gli assunti (ipotesi) che legano le azioni messe in campo con i risultati da raggiungere. L'approccio basato sulla teoria si fonda sulla definizione della teoria del cambiamento che individua con precisione i cambiamenti che l'intervento intende generare, gli indicatori, i fattori abilitanti e le ipotesi (Weiss, 1997), pone l'attenzione sul come e perché l'intervento abbia generato o meno gli effetti desiderati ed è stato utilizzato per mappare gli outcome, costruire il framework interpretativo della valutazione e impostare le tecniche di analisi dei dati. L'obiettivo di questo approccio è da una parte verificare gli outcome effettivamente prodotti, e dall'altro, valutare la 'tenuta' delle ipotesi di cambiamento incluse nel nostro approccio.

L'obiettivo generale della valutazione di impatto di Avanzi, infatti, non è solo quello di 'mostrare all'esterno' quel che facciamo e come, ma anche e soprattutto innescare un **processo di revisione sistematica delle nostre attività**, in grado di attivare processi di apprendimento interno che mirano a migliorare continuamente la nostra proposta di valore

e quindi ad offrire servizi orientati alla creazione di impatto sempre più efficaci. Il percorso di valutazione di impatto si collocherà dunque nell'ambito del quadro di processi di gestione aziendale che mirano al rafforzamento dell'organizzazione e all'empowerment del personale.

La costruzione del metodo di valutazione di Avanzi ha preso le mosse, in primo luogo, da una classificazione dei **nostri principali stakeholder**:



In secondo luogo, abbiamo proceduto al consolidamento della **'teoria del cambiamento' delle attività promosse dalla nostra organizzazione**, per evidenziare le relazioni tra le diverse forme di supporto realizzate da Avanzi e gli esiti nei confronti dei diversi stakeholder. Nel definire la teoria del cambiamento, abbiamo anche delineato le ipotesi su cui si basa la nostra idea di intervento: i **motivi** per cui le azioni che mettiamo in campo dovrebbero avere un impatto esterno positivo.

Una volta definita e validata internamente la teoria del cambiamento, abbiamo elaborato alcuni **indicatori quantitativi e qualitativi** per misurare il raggiungimento degli outcome selezionati. Per gli indicatori non già coperti da dati in nostro possesso, abbiamo definito **strumenti di rilevazione ad hoc** (in particolare questionari, interviste e focus group). Indicatori, modalità di misurazione e fonti sono sintetizzate in una matrice valutativa.

Vogliamo che il nostro **percorso** di valutazione di impatto sia **aperto e partecipativo**, per questo sottoporremo la nostra teoria del cambiamento al **confronto con alcuni dei nostri stakeholder**, per raccogliere le loro impressioni sulla validità del nostro schema di valutazione. Il modello prevede, infine, la raccolta diretta di opinioni e percezioni da parte dei nostri principali stakeholder.

Definizione di impatto

La valutazione è un'attività che ha l'obiettivo di migliorare quello che si fa, attraverso un metodo strutturato di ragionamento, criteri espliciti di giudizio e raccolta di evidenze, dati, opinioni, giudizi. La **valutazione di impatto** è una forma di valutazione che pone particolare attenzione ai risultati di medio-lungo periodo delle iniziative, in termini di effetti sulla vita delle persone e del contesto esterno, con l'obiettivo di rafforzare gli effetti positivi o mitigare quelli eventualmente negativi.

Valutare l'impatto di Avanzi significa analizzare il nostro contributo alla generazione di cambiamenti positivi (outcome), che possiamo riassumere così: **contribuire ad accelerare la transizione delle organizzazioni pubbliche e private, delle comunità e dei territori verso un sistema economico e sociale sostenibile, innovativo, resiliente, coeso, solidale, giusto e inclusivo**.

Criteri di valutazione

I criteri di valutazione adottati per esprimere un giudizio valutativo su quanto Avanzi ha realizzato nel corso dell'anno sono rappresentati dal grado di raggiungimento dei risultati, analizzati tramite specifici indicatori, e collegati agli obiettivi di impatto rappresentati nella Teoria del Cambiamento di Avanzi. Per alcuni di questi indicatori il criterio è la progressione temporale (miglioramento dei risultati rispetto agli anni precedenti), per altri indicatori la valutazione si esprime in base alla capacità di raggiungere dei target rappresentati dal livello di soddisfazione o dalla percezione di utilità espressa dai clienti.

Modalità di verifica e aggiornamento del metodo

Il percorso di valutazione di impatto di Avanzi è sottoposto, così come previsto dall'art. 378 del testo di Legge sulle Società Benefit alla definizione di una standard di valutazione esterno. Tale incarico è stato affidato ad un soggetto terzo⁴, **Human Foundation Do&Think** tank per l'innovazione sociale in qualità di **"valutatore esterno"**. Human Foundation è un ente privato di ricerca riconosciuta dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca che promuove soluzioni innovative in risposta ai crescenti bisogni sociali. Nata per diffondere la cultura dell'innovazione sociale, della misurazione e della finanza ad impatto, la Fondazione ha sviluppato nel corso degli anni un'esperienza nazionale ed internazionale di alto livello sulla misurazione e sulla valutazione di impatto sociale e sulle strategie di sostenibilità. Tra le esperienze internazionali più rilevanti,

⁴ Non controllato dalla Società Benefit e non collegato alla stessa non sussistono quindi condizioni di conflitti di interesse tra le parti.

il coordinamento dell'Advisory Board Italiano della Social Impact Investment Task Force nato in ambito G8 (oggi G7) che ha prodotto il rapporto "La finanza che Include". Human ha promosso, insieme ad altri attori italiani, la nascita di **Social Impact Agenda per l'Italia**, il network che riunisce gli operatori italiani degli investimenti ad impatto nonché **Social Value Italia**, hub italiano di Social Value International, rete nata per promuovere nel nostro Paese la valutazione dell'impatto sociale.

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

- ◆ è dotata di una specifica area di intervento che si occupa di valutazione di impatto all'interno della quale vi sono professionisti con competenze afferenti a diverse discipline che hanno le competenze necessarie per realizzare attività di valutazione di una società nel suo complesso;
- ◆ adotta, per realizzare l'azione valutativa, un approccio scientifico basato su standard riconosciuti a livello globale.

Il ruolo che Human Foundation ha svolto è stato quello di fornire ad Avanzi osservazioni e indicazioni per il miglioramento dell'impianto metodologico della valutazione della società. La collaborazione attivata è intesa come un percorso che, a prescindere dal coinvolgimento diretto della Fondazione, tenderà ad un costante e progressivo miglioramento e che potrà essere sviluppato con continuità e rafforzato a partire dalla prossima annualità⁵.

Modello di valutazione

Lo standard di valutazione adottato da **Avanzi** è stato redatto in ottemperanza a quanto previsto dall'Allegato 4 citato al Art.1 comma 378 della Legge sulle Società Benefit. Nello specifico il modello è:

1. stato articolato per fornire una valutazione esauriente e articolata dell'impatto della società e delle sue azioni nel perseguimento delle proprie finalità di beneficio comune;
2. basato su uno standard costruito attraverso un approccio scientifico e multidisciplinare;
3. trasparente poiché le informazioni più rilevanti dello stesso quali criteri, strumenti e metodologia utilizzati sono oggetto di analisi all'interno della presente relazione di impatto.

⁵ Questo obiettivo risponde al comma c) dell'art 382 della Legge che disciplina le Società Benefit identificando, per l'ambito relativo alla valutazione dell'impatto generato, "gli obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo".

Teoria del cambiamento e domande di valutazione

La Teoria del Cambiamento consente di mostrare il percorso che conduce dai bisogni degli stakeholder agli effetti attraverso le attività, fino all'impatto per la società. Essa consente di descrivere la sequenza di eventi necessaria al raggiungimento del cambiamento desiderato in cui risorse (input), attività, risultati (output), e cambiamenti (outcome) sono uniti in una catena di connessioni causali che viene rappresentata graficamente e denominata mappa del cambiamento.

La valutazione di impatto si articolerà attorno ad una serie di domande di valutazione che guideranno il percorso di rilevazione e giudizio:

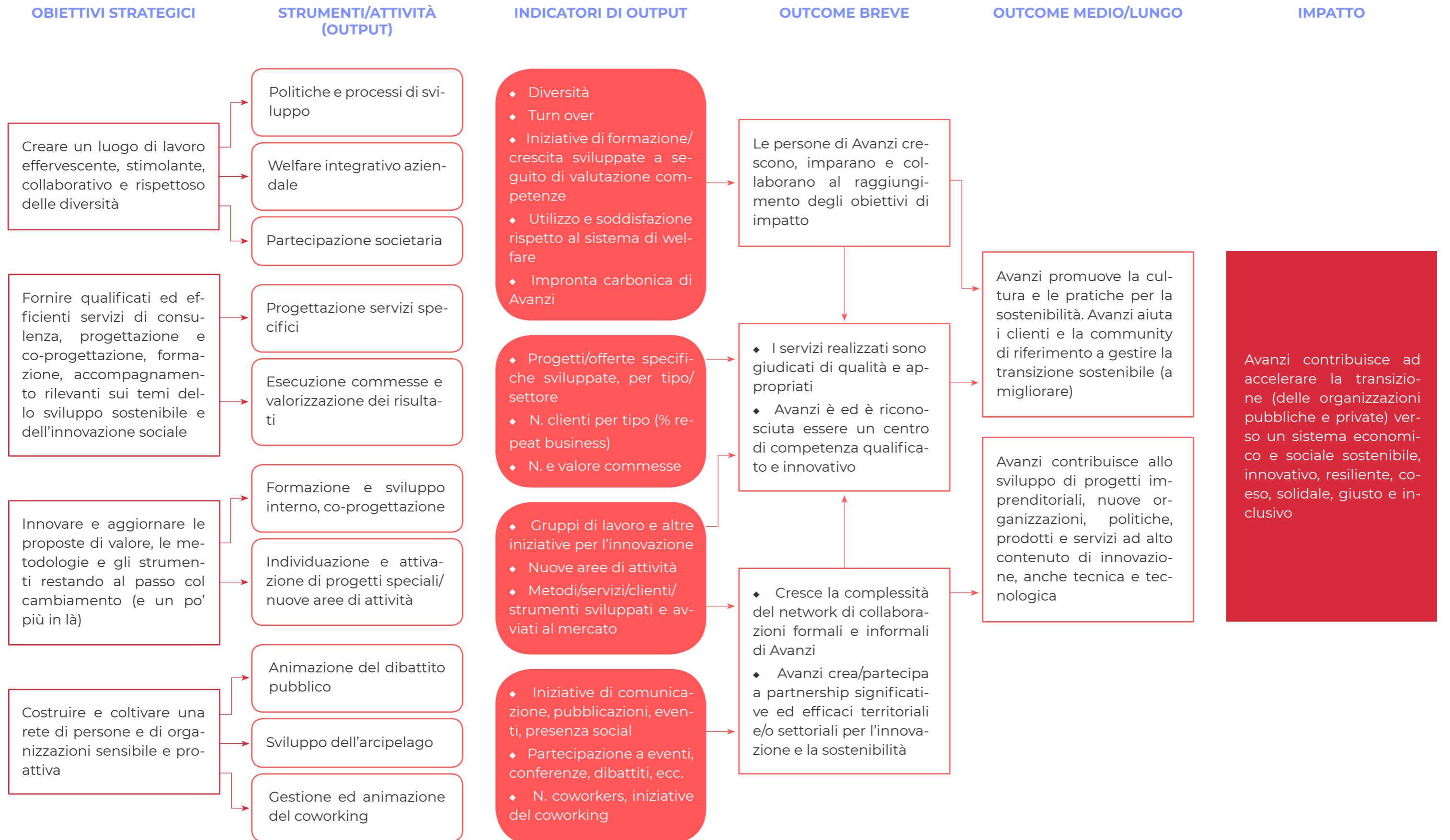


1. Le modalità organizzative, le politiche e le prassi aziendali consentono il pieno coinvolgimento e valorizzazione delle persone che lavorano ad Avanzi, nel rispetto e valorizzazione delle diversità, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di impatto della organizzazione?
2. I servizi che Avanzi offre e realizza per i suoi clienti sono tali (per appropriatezza rispetto alle esigenze e alle sfide, per qualità) da sostenere i clienti nei percorsi di transizione sostenibile?
3. Avanzi dimostra tensione all'innovazione, dimostrando capacità di sviluppare percorsi, temi, metodi innovativi legati alla sostenibilità?
4. Avanzi promuove la cultura della sostenibilità presso la community di riferimento e più in generale la società?

Nella pagina successiva viene inoltre presentata la matrice di valutazione con cui procederemo a valutare l'impatto di Avanzi in modo compiuto a partire dal 2022. Gli indicatori potranno essere raccolti sia attraverso i dati del controllo di gestione sia attraverso momenti di confronto interno ai gruppi di lavoro di Avanzi, supportati da schede analitiche dedicate alla valutazione di impatto. Inoltre, si prevede di realizzare una serie di rilevazioni periodiche o a campione per raccogliere opinioni e percezioni da parte degli stakeholder chiave.

Almeno due riunioni l'anno del Consiglio di amministrazione saranno dedicate alla valutazione dell'impatto delle attività con due principali punti all'ordine del giorno: analisi dei dati e dei trend; iniziative in risposta alle criticità o di ulteriore sviluppo.

La Teoria del Cambiamento



DOMANDE DI VALUTAZIONE	STAKEHOLDER	INDICATORI E TARGET	MODALITÀ DI RILEVAZIONE
<p>1. Le modalità organizzative, le politiche e le prassi aziendali consentono il pieno coinvolgimento e valorizzazione delle persone che lavorano ad Avanzi, in modo da contribuire al raggiungimento degli obiettivi di impatto posti dall'organizzazione?</p>	Il personale di Avanzi	<p>Output/processo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Iniziative di empowerment/formazione organizzate a seguito della valutazione dei comportamenti (Si/No) ◆ Iniziative di miglioramento a seguito di criticità individuate (Si/No) <p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Turnover del personale (stabile o positivo: sono più i nuovi assunti dei licenziati/non rinnovati) ◆ Diversità ◆ Crescita del cv professionale dei dipendenti (progressione rispetto all'anno precedente) ◆ Grado di utilizzo e soddisfazione del sistema di welfare aziendale (utilizzo > 90%; soddisfazione elevata) ◆ Qualità percepita del clima aziendale (elevata) ◆ Impronta carbonica di Avanzi (riduzione impronta o compensazione) ◆ Sviluppo dell'azionariato sociale (crescita) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dati di controllo di gestione ◆ Rilevazioni periodiche dei Responsabili delle aree di attività ◆ Survey al personale ◆ Analisi dell'impronta carbonica
<p>2. I servizi che Avanzi offre e realizza per i suoi clienti sono tali (per appropriatezza rispetto alle esigenze e alle sfide, per qualità) da sostenere le organizzazioni nei percorsi di transizione sostenibile?</p>	I clienti: organizzazioni pubbliche e private	<p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tasso di servizi che ottengono il certificato di buon esito (100%) ◆ Giudizio di qualità del servizio ottenuto da Avanzi da parte dei clienti di commesse chiave (elevato) ◆ Giudizi dei partecipanti ai percorsi di formazione (buono/molto buono, oltre 80%) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dati di controllo di gestione ◆ Analisi degli esiti delle commesse in termini di impatto ◆ Questionario o focus group con i clienti ◆ Questionari esito dei percorsi di formazione
<p>3. Avanzi dimostra tensione all'innovazione, dimostrando capacità di sviluppare percorsi, temi, metodi innovativi legati alla sostenibilità?</p>	I clienti e più in generale la community	<p>Output/processo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Gruppi di lavoro e altre iniziative interne attivati per esplorare nuovi ambiti e sviluppare servizi per la sostenibilità (Si/No) ◆ Corsi o altre iniziative di aggiornamento e formazione, frequentati dalle persone di Avanzi (Si/No) <p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Partnership attivate (Descrizione) ◆ Progetti/strumenti/metodi sviluppati e avviati al mercato (Si/No) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dati di controllo di gestione
<p>4. Avanzi promuove la cultura della sostenibilità attraverso l'ampliamento e la cura verso la community di riferimento?</p>	La community e l'arcipelago e più in generale la società	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Iniziative di comunicazione, pubblicazioni, eventi, <p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dati di insights sui Social Network (crescita) ◆ Partecipazione a eventi, dibattiti ecc (crescita) ◆ N. coworker totali nell'anno, di cui continuativi (tendenza alla saturazione degli spazi) ◆ Iniziative organizzate o ospitate nel coworking per promuovere la cultura e il dibattito sulla sostenibilità (numero, qualità) ◆ Analisi delle percezioni e dei percorsi dei coworker ◆ Ampiezza e complessità dei network della 'community' Avanzi ◆ Creazione di nuove realtà/società (sviluppo arcipelago) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dati di controllo di gestione ◆ Questionario di rilevazione per i coworker

Tabella 3: Matrice di valutazione

Valutazione di impatto di Avanzi S.p.A. SB per l'anno 2021

In questo paragrafo riportiamo i **risultati del processo di valutazione sviluppato** seguendo l'approccio e il metodo sopra presentato con riferimento all'anno 2021. Come anticipato, si tratta di una valutazione del tutto preliminare per l'anno in oggetto, e che è basata prevalentemente su alcuni indicatori di output, sintetizzati nella Tabella 7. Con riferimento alle domande di valutazione:

Le modalità organizzative, le politiche e le prassi aziendali consentono il pieno coinvolgimento e valorizzazione delle persone che lavorano ad Avanzi, in modo da contribuire al raggiungimento degli obiettivi di impatto posti dall'organizzazione?

I dati disponibili per il 2021 mostrano che l'organizzazione è attenta al benessere e allo sviluppo del personale, che presenta un buon livello di diversità interna e un profilo di competenza elevato e variegato. Le politiche del personale mirano alla stabilizzazione e il turnover è positivo: il gruppo di lavoro risultava infatti in crescita nel 2021. Alcune prassi di formazione e sviluppo del personale, pur esistenti, così come le politiche di welfare dovranno essere analizzate in modo più strutturato a partire dal 2022 e dovrà essere svolta una indagine sul clima aziendale.

I servizi che Avanzi offre e realizza per i suoi clienti sono tali (per appropriatezza rispetto alle esigenze e alle sfide, per qualità) da sostenere le organizzazioni nei percorsi di transizione sostenibile?

La qualità dei servizi è rilevata in modo percettivo dai/dalle project manager e da chi coordina le aree di attività. E' inoltre oggetto di discussione negli incontri di coordinamento interni e nelle interlocuzioni con i clienti. Inoltre, riflessioni e risultati dei servizi principali spesso confluiscono in articoli per il magazine di Avanzi e nei social network. Tuttavia, i dati in nostro possesso, con riferimento all'anno 2021, non sono né abbastanza strutturati né sufficienti per offrire una risposta a questa domanda molto importante relativamente all'impatto esterno di Avanzi. Nel 2022 dovrà essere sviluppato un metodo di rilevazione strutturato, su alcune commesse chiave, per rilevare gli effetti dei servizi offerti da Avanzi alla clientela.

Avanzi dimostra tensione all'innovazione, dimostrando capacità di sviluppare percorsi, temi, metodi innovativi legati alla sostenibilità?

Nel 2021 Avanzi ha affrontato una importante trasformazione societaria volta ad innovare profondamente la proposta e l'impatto per la sostenibilità. Sono stati inoltre numerosi i gruppi di lavoro interni, trasversali alle diverse aree di Avanzi e in collaborazione con la community di Avanzi, finalizzati a sviluppare innovazione per la sostenibilità. Questi gruppi di lavoro hanno consentito anche la preparazione del primo piano strategico triennale di Avanzi, il cui processo di elaborazione è stato avviato nel 2021 per giungere ad approvazione ad aprile 2022.

Avanzi promuove la cultura della sostenibilità attraverso l'ampliamento e la cura verso la community di riferimento?

Nel corso del 2021 sono state attivate diverse nuove collaborazioni con organizzazioni e network rilevanti sui temi della sostenibilità.

Anche l'attività di comunicazione è stata significativa, attraverso la pubblicazione di articoli sul magazine di Avanzi e una intensa attività sui social network che hanno portato a oltre 70 mila le interazioni sui social network e a oltre 160 mila le persone raggiunte dai nostri post. Avanzi ha inoltre ospitato 68 postazioni di lavoro nell'ambito del coworking a società esterne, oltre a 20 carnet di ingresso (10 ingressi) venduti nel 2021. Nell'ambito del coworking sono inoltre state ospitate alcune iniziative da parte sia di Avanzi, Dovranno essere maggiormente approfonditi i dati sui coworker di Avanzi e sull'impatto delle iniziative legate al coworking.

DOMANDE DI VALUTAZIONE	STAKEHOLDER	INDICATORI E TARGET	RISULTATI 2021
<p>1. Le modalità organizzative, le politiche e le prassi aziendali consentono il pieno coinvolgimento e valorizzazione delle persone che lavorano ad Avanzi, in modo da contribuire al raggiungimento degli obiettivi di impatto posti dall'organizzazione?</p>	<p>Il personale di Avanzi</p>	<p>Output/processo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Iniziative di empowerment/formazione organizzate a seguito della valutazione dei comportamenti (Si/No) ◆ Iniziative di miglioramento a seguito di criticità individuate (Si/No) <p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Turnover del personale (stabile o positivo: sono più i nuovi assunti dei licenziati/non rinnovati) ◆ Diversità ◆ Crescita del cv professionale dei dipendenti (progressione rispetto all'anno precedente) ◆ Grado di utilizzo e soddisfazione del sistema di welfare aziendale (utilizzo < 90%; soddisfazione elevata) ◆ Qualità percepita del clima aziendale (elevata) ◆ Impronta carbonica di Avanzi (riduzione impronta o compensazione) ◆ Sviluppo dell'azionariato sociale (crescita) 	<p>Output/processo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le iniziative di empowerment e di formazione, così come iniziative di miglioramento, sono state realizzate ma non mappate e analizzate in modo strutturato. <p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Il turnover di personale è stato positivo: 4 stabilizzazioni di personale nel 2021. ◆ La presenza femminile è pari a circa 2/3 con riferimento a tutto il personale e al comitato di gestione, percentuale che scende al 25% nel CDA. Il personale presenta titoli di studio elevati e diversificati. Non sono state mappate le progressioni di carriera rispetto all'anno precedente. ◆ Il welfare aziendale è stato erogato e fruito dal 100% dei dipendenti aventi diritto e sono stati analizzati gli usi del servizio. Non è stata tuttavia ancora realizzata una analisi sulla soddisfazione rispetto al servizio e sull'impatto. ◆ Non è stata condotta un'indagine di clima aziendale. ◆ Non è stata ancora aperta, per il 2021, l'opportunità di partecipare all'azionariato sociale.
<p>2. I servizi che Avanzi offre e realizza per i suoi clienti sono tali (per appropriatezza rispetto alle esigenze e alle sfide, per qualità) da sostenere le organizzazioni nei percorsi di transizione sostenibile?</p>	<p>I clienti: organizzazioni pubbliche e private</p>	<p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tasso di servizi che ottengono il certificato di buon esito (100%) ◆ Giudizio di qualità del servizio ottenuto da Avanzi da parte dei clienti di commesse chiave (elevato) ◆ Giudizi dei partecipanti ai percorsi di formazione (buono/molto buono, oltre 80%) 	<p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Il tasso di servizi che ottengono il certificato di buon esito non è stato rilevato per il 2021, così come i giudizi da parte dei clienti. ◆ La qualità dei servizi è rilevata in modo percettivo dai/dalle project manager e da chi coordina le aree di attività. E' inoltre oggetto di discussione negli incontri di coordinamento interni e nelle interlocuzioni con i clienti. Inoltre, riflessioni e risultati dei servizi principali spesso confluiscono in articoli per il magazine di Avanzi e nei social network.

Tabella 4: Matrice di valutazione di impatto e risultati 2021

DOMANDE DI VALUTAZIONE	STAKEHOLDER	INDICATORI E TARGET	RISULTATI 2021
<p>3. Avanzi dimostra tensione all'innovazione, dimostrando capacità di sviluppare percorsi, temi, metodi innovativi legati alla sostenibilità?</p>	<p>I clienti e più in generale la community</p>	<p>Output/processo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Gruppi di lavoro e altre iniziative interne attivati per esplorare nuovi ambiti e sviluppare servizi per la sostenibilità (Si/No) ◆ Corsi o altre iniziative di aggiornamento e formazione, frequentati dalle persone di Avanzi (Si/No) <p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Progetti/strumenti/metodi sviluppati e avviati al mercato (Si/No) 	<p>Output/processo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le iniziative di sviluppo delle proposte e dei temi di servizio sono molto frequenti ad Avanzi e coinvolgono in modo trasversale ed integrato tutte le aree di attività nonché la società a cube. Attraverso i gruppi di lavoro nel corso del 2021 si sono poste le basi per redigere il primo Piano strategico triennale di Avanzi, approvato nel 2022. <p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La principale innovazione del 2021 riguarda l'assetto societario della società stessa e la trasformazione in società SPA benefit, con l'obiettivo di aumentare l'impatto delle attività promosse.
<p>4. Avanzi promuove la cultura della sostenibilità attraverso l'ampliamento e la cura verso la community di riferimento?</p>	<p>La community e l'arcipelago</p>	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Iniziative di comunicazione, pubblicazioni, eventi, <p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dati di insights sui Social Network (crescita) ◆ Partecipazione a eventi, dibattiti ecc (crescita) ◆ N. coworker totali nell'anno, di cui continuativi (tendenza alla saturazione degli spazi) ◆ Iniziative organizzate o ospitate nel coworking per promuovere la cultura e il dibattito sulla sostenibilità (numero, qualità) ◆ Analisi delle percezioni e dei percorsi dei coworker ◆ Ampiezza e complessità dei network della 'community' Avanzi - Partnership attivate (Descrizione) ◆ Creazione di nuove realtà/società (sviluppo arcipelago) 	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le iniziative di comunicazione e le pubblicazioni sono riportate al paragrafo La comunicazione di Avanzi. <p>Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ I dati di insights dei social network sono riportati al paragrafo La comunicazione di Avanzi. ◆ Nel 2021 sono state attivate nuove partnership e cooperazioni, con: Stato dei Luoghi, Audis, Sostenabitally, AssoSvezia, Fondazione EOS (Edison Orizzonte Sociale), Master Universitario Interregionale PISIA (Università di Padova). ◆ I coworker: 92 postazioni di cui 68 a società esterne (68 postazioni), 24 tra Avanzi a a cube; si aggiungono circa 20 carnet di ingresso venduti nel 2022. ◆ Eventi serali di upcycle, yoga serale, laboratori per bambini uniti al brunch del sabato (4), eventi paganti (5), eventi organizzati direttamente da Avanzi e a cube. ◆ Non sono state realizzate, nel 2021, indagini relative ai coworker di Avanzi.

Tabella 4: Matrice di valutazione di impatto e risultati 2021

Impegni per il futuro⁶

In questo prima Relazione di impatto di Avanzi SPA SB abbiamo ricostruito il framework analitico sulla base del quale, a partire dal 2022 e cioè per il primo anno in cui Avanzi agirà da società benefit, analizzeremo il livello di impatto raggiunto dalla nostra azienda.

Si tratta di un percorso a tendere che potrà essere sviluppato e corretto in corso d'opera, anche a seguito di una ampia condivisione interna del percorso di valutazione di impatto in cui siamo impegnati.

In particolare nel 2022 questo percorso prevede:

- ◆ la realizzazione di un **percorso di condivisione della teoria del cambiamento e dell'impianto di valutazione** con tutto il personale dell'organizzazione, che si realizzerà parallelamente alla diffusione del nuovo piano strategico;
- ◆ l'organizzazione di **focus group o interviste** con un gruppo di testimoni privilegiati/stakeholder esterni, cui presentare e con cui discutere la teoria del cambiamento di Avanzi e alcuni indicatori di outcome;
- ◆ la predisposizione di **strumenti analitici**, in capo ai responsabili delle aree di attività di Avanzi, per l'analisi periodica di alcune principali dimensioni di valutazione;
- ◆ la predisposizione di **survey** sul tema del: clima interno; gradimento del welfare aziendale; coworkers.

Il percorso di valutazione è evolutivo e programmiamo di svilupparlo progressivamente, approfondendo via via alcune delle linee di policy di Avanzi ad analisi valutativa più approfondita. Sarà in questo modo possibile sviluppare alcuni indicatori quantitativi e qualitativi adeguati alle specificità delle diverse linee di intervento.



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

Raccomandazioni del soggetto valutatore esterno

L'attività di supporto e collaborazione avviata per sviluppare lo standard di valutazione e supportare Avanzi nella sua applicazione è stata concepita come occasione per l'avvio di una pratica riflessiva, che consenta di attivare meccanismi interni di apprendimento dall'evidenza dei risultati. L'opportunità di analizzare i dati raccolti e attribuire un significato ai risultati ottenuti permetterà di comprendere al meglio quali sono le prospettive di sviluppo, crescita e massimizzazione dell'impatto della società. Già al momento della pubblicazione della presente relazione sono stati individuati alcuni ambiti specifici di miglioramento delle prassi interne nonché della metodologia di valutazione adottata che vengono di seguito riportati.

Per quanto concerne il rispetto dei requisiti ex lege, gli stessi risultano già ad oggi coperti, sarebbe però auspicabile un aumento dei dati raccolti tanto in termini quantitativi che qualitativi⁷. Oltre ai dati che Avanzi si è prefissata di raccogliere in modalità sistematica a partire dalla prossima annualità, si ravvisa l'opportunità di rafforzare le rilevazioni e la profondità di analisi relative a specifici ambiti elencati nell'Allegato 5 della legge 208/2015 e quindi:

1. governo d'impresa;
2. lavoratori;
3. altri portatori d'interesse.

Il governo d'impresa

*Per valutare il grado di trasparenza e responsabilità della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune, è necessario comprendere come l'impresa si auto organizza, le modalità di condivisione delle decisioni adottate, i processi di nomina e legittimazione dei ruoli dirigenziali. Su questo tema Avanzi SB srl ha già sviluppato un processo interno di assegnazione delle responsabilità e dei ruoli di coordinamento innovativo ed inclusivo. Considerato ciò sarebbe auspicabile sviluppare **appositi indicatori di misurazione dell'impatto che questo approccio ha sulla gestione della società** (a titolo di esempio si citano alcune dimensioni possibili: riduzione delle tempistiche necessarie per prendere decisioni strategiche, crescita e livello di partecipazione dei collaboratori, variazione tasso di retention dei lavoratori coinvolti).*

⁷ Compatibilmente con le risorse a disposizione e gli sforzi necessari per la raccolta degli stessi.

Valutazione interna e benessere dei lavoratori

Come esposto dalla legge, questo punto è fondamentale per valutare le 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.

Avanzi è dotata di un piano di welfare aziendale che offre benefici descritti come reali e personalizzati, gestito dalla società benefit "Tre Cuori". Inoltre, le sue politiche salariali mirano ad un contenimento del divario tra la retribuzione minima e quella massima. Diversità e inclusione sono valori che sembrano stare al centro della gestione aziendale, così come la formazione continua e la comunicazione tra i lavoratori.

Questi strumenti che si riflettono sulla qualità del lavoro e sul benessere dei lavoratori potrebbero essere ulteriormente valorizzati attraverso la reportistica con una chiara misurazione dell'impatto degli stessi sui lavoratori. A oggi, Avanzi misura già alcuni outputs (per esempio, la frequenza dell'utilizzo degli strumenti di welfare da parte dei lavoratori), ma non la totalità degli stessi né gli outcome derivanti da questa gestione. Sarebbe quindi auspicabile **sistematizzare il modello di valutazione interna impostando un processo valutativo e definendo di strumenti** in grado di alimentare indicatori tanto di outputs quanto di outcome che mostrino chiaramente come le buone politiche intraprese contribuiscano al miglioramento del livello di benessere dei lavoratori.

Coinvolgimento degli stakeholder

Per le successive edizioni della relazione annuale si evidenzia la possibilità di analizzare con maggior approfondimento il cambiamento generato sulle diverse dimensioni d'impatto segnalate dalla normativa e verso **diverse tipologie di soggetti portatori d'interesse**. Lo spunto è quindi di considerare l'intero ecosistema di attori coinvolti nello svolgimento delle attività di Avanzi SB srl, aggiungendo al target principale (costituito da organizzazioni pubbliche e private, la community e l'arcipelago di Avanzi) una più ampia fascia di soggetti, in particolare i fruitori dell'impatto indiretto generato dall'organizzazione. Più nello specifico, nell'ottica di coniugare l'ampliamento dell'analisi con criteri di rigosità e fattibilità della stessa, la società potrebbe identificare, tra i servizi erogati, quelli per i quali negli anni successivi può essere utile e strategico includere anche questi stakeholder. L'ampliamento della base dei portatori di interesse che risultano oggetto di analisi rappresenta un'opportunità, in grado di permettere alla società di leggere al meglio i bisogni dei portatori di interesse coinvolti permettendo quindi di implementare servizi sempre più efficienti ed efficaci.

Metodologia di misurazione

L'approccio metodologico della Teoria del Cambiamento appare pienamente in linea con i requisiti di esaustività, credibilità e trasparenza richiesti dall'Allegato 4 della Legge sulle Società Benefit. Al fine di rafforzare il rigore dell'impianto di valutazione e la sua compliance con la normativa vigente, si raccomanda di **articolare integralmente la Teoria del Cambiamento del beneficio comune generato da Avanzi avendo come soggetti i diversi stakeholder su cui la società va a generare tali benefici** (personale, clienti, community), piuttosto che Avanzi stessa. Tale ragionamento è applicabile anche alle relative domande di ricerca e obiettivi strategici compresi nella Teoria del Cambiamento, che potrebbero venire riformulati di conseguenza.

In secondo luogo, attualmente la fonte principale di rilevazione dati utilizzata per la misurazione degli indicatori identificati risultano essere i dati di controllo di gestione raccolti dalla società relativamente ai propri processi interni, al personale e ai servizi erogati. Al fine di approfondire l'analisi relativa al beneficio sociale generato da Avanzi, si suggerisce di ampliare tale base dati attraverso una molteplicità di strumenti di rilevazione, in parte già previsti nella matrice di valutazione della società. Tali strumenti potrebbero approfondire le dimensioni analizzate, in particolare in relazione alle organizzazioni pubbliche, private e del terzo settore clienti e/o collaboratrici di Avanzi, che al momento sono indagate principalmente attraverso indicatori di soddisfazione e gradimento. In tal senso, gli strumenti di analisi degli esiti delle commesse in capo ai responsabili delle aree potrebbero prevedere delle dimensioni specifiche relative all'autopercezione degli **outcome generati per la singola realtà dalla collaborazione con Avanzi**. Si riportano a titolo esemplificativo alcuni outcome misurabili per ciascuna area:

- ◆ a|change: aumentato impatto sociale delle organizzazioni, aumentata innovazione dei modelli di business delle organizzazioni, aumentata sostenibilità delle organizzazioni;
- ◆ a|place: aumentato impatto sociale delle politiche urbane/progetti sui territori, migliorata percezione dell'impresa/PA sul territorio, aumentata sinergia tra attori locali;
- ◆ a|word: aumentata sensibilizzazione sul tema della sostenibilità.

La comprensione e la qualificazione di tali dati potrebbe poi venire approfondita attraverso momenti di rilevazione qualitativa con clienti chiave delle diverse aree di Avanzi (ad es: tramite interviste semi-strutturate o focus group).

Una ulteriore dimensione di analisi potrebbe essere quella relativa agli impatti indiretti, generati cioè dai soggetti con cui Avanzi ha collaborato.

Infine, essendo la dimensione economica rilevante all'interno del modello di gestione di una società potrebbe essere di interesse monitorare l'**impiego delle risorse** dell'organizzazione attraverso idonei indicatori atti a rilevare la variazione nel tempo suddividendo le voci di spesa e investimento rispetto gli obiettivi specifici che nell'oggetto di rilevazione si è programmato di raggiungere.

Le precedenti sono dimensioni di analisi possibili, sulle quali la Società potrebbe realizzare delle verticalità. L'elenco presentato risulta proposto in termini di suggestioni per l'ente stesso e il lettore. In linea generale un aumento del numero di dimensioni analizzate, dei dati a disposizione, delle fonti di verifica, degli stakeholder coinvolti risulta comunque un obiettivo alla portata della Società.

In ultima istanza per le future annualità potrebbe essere di interesse definire maggiormente i **target** della matrice di valutazione, in modo tale che per i successivi report, una volta ampliato il set di strumenti di rilevazione e di dati raccolti, sia possibile analizzare non solo lo scostamento periodico degli indicatori, ma anche l'aderenza o meno agli obiettivi di impatto prefissati. Ciò costituirebbe un elemento importante della continua tensione al miglioramento della valutazione dell'impatto prodotto da parte di Avanzi, tema cardine della normativa sulle Società Benefit e fattore chiave per la massimizzazione dell'impatto generabile dalle SB.

Approccio e gestione del beneficio comune

Al fine di rendere più efficace la fase di misurazione e monitoraggio degli indicatori di impatto, ma soprattutto, al fine di bilanciare gli interessi dei soci con quelli di tutti gli altri stakeholders in funzione di quanto previsto dall'oggetto sociale dell'organizzazione, risulta importante impostare una pianificazione strategica e un percorso di definizione e implementazione del piano di gestione del beneficio comune. La prima tappa suggerita per la costruzione di tale percorso è la **trasformazione degli obiettivi generali, così come statutariamente descritti, in obiettivi specifici annuali o pluriennali**, intesi come cambiamenti attesi rispetto alle attività svolte, in coerenza con il Piano Strategico definito a cadenza pluriennale dalla società a partire da aprile 2022. In tal senso, dal prossimo report di impatto si potrebbe pensare di pianificare quando ciascuna delle raccomandazioni proposte dall'ente valutatore esterno e gli impegni per il futuro di Avanzi stessa potrebbero venire integrati nelle future valutazioni di impatto e riportare tale "pianificazione strategica alla valutazione" nei report di valutazione.

Comprensione dei rischi

Seppur non esplicitamente richiesto dalla legge sulle Società Benefit quella del rischio risulta una dimensione tipica della misurazione, in particolar modo aziendale. Include strumenti capaci di aumentare la conoscenza del rischio, permettendo quindi una mitigazione dei possibili effetti negativi da esso determinati potrebbe essere significativo in termini di risultato gestionale atteso. Questa tipologia di analisi permette infatti di diminuire la probabilità del verificarsi di risultati inattesi (negativi) ed aumentare al contempo la capacità della Società di cogliere opportunità o sviluppare specifici punti di forza interni. Esistono metodi e strumenti efficaci per determinare ex-ante gli **elementi che possono ostacolare la realizzazione degli impatti prefissati** permettendo alla Società di dotarsi dei necessari strumenti e misure di mitigazione.

Similmente a quanto espresso per i fattori di rischi anche l'identificazione dei fattori abilitanti è una possibile sfera di analisi che potrebbe supportare la crescita della società e con essa della sua capacità di generare impatto. La determinazione di quali elementi esterni all'organizzazione possano fungere da fattori abilitanti e contribuire positivamente al perseguimento degli obiettivi d'impatto, potrebbe costituire un contributo rilevante in fase di definizione strategica e pianificazione dei programmi, azioni, investimenti, attività.