



avanzi
SOSTENIBILITÀ PER AZIONI

RELAZIONE D'IMPATTO

20
22

Organi sociali	3
Premessa alla seconda edizione	4
Principali fatti ed eventi del 2022	5

01. PROFILO DI AVANZI

Identità e purpose: 25 anni di impegno per la sostenibilità e l'innovazione sociale	6
Cosa facciamo: aree di attività e servizi	8
La governance e organizzazione partecipata	10

02. COME E PER CHI GENERIAMO IMPATTO

Obiettivi e modalità	12
Il nuovo piano strategico 2022-2026	14

03. LE NOSTRE RISORSE

Persone, competenze e capacità	15
Il nostro coworking	22
L'ecosistema che agisce con noi	25

04. ALTRE INFORMAZIONI DI GESTIONE

Risultati economici e valore aggiunto	29
Avanzi e l'ambiente	31
La comunicazione	33

05. VALUTAZIONE DELL'IMPATTO

Azioni svolte e impegni per il futuro	36
Coinvolgimento e valorizzazione delle persone	38
Efficacia dei servizi erogati	39
Capacità di innovare	40
Cultura della sostenibilità e cura della community	41

06. APPENDICE

Nota metodologica	42
Raccomandazioni del valutatore esterno	44

Organi sociali

ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

Matteo Bartolomeo

Davide Dal Maso

Carolina Pacchi

Davide Zanoni

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE¹

Davide Zanoni Presidente

Davide Dal Maso Consigliere Delegato

Matteo Bartolomeo Consigliere

COLLEGIO SINDACALE²

Filippo Bellavite Pellegrini Presidente

Davide Ariotto Sindaco Effettivo

Giuliana Cassioli Sindaco Effettivo

¹ Nominato dall'Assemblea del 28/04/2022, resterà in carica fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2024.

² Nominato dall'Assemblea del 29/09/2021, resterà in carica fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2023.

Premessa alla seconda edizione

Questa è la **seconda relazione di impatto di Avanzi S.p.A. SB**, che ha acquisito lo status di società per azioni *benefit* nel mese di settembre 2021.

I dati e le informazioni riportate nella presente relazione si riferiscono all'**esercizio chiuso al 31/12/2022**, un anno particolarmente significativo per la Società, che ha coinciso con il **25° anniversario** dalla sua fondazione.

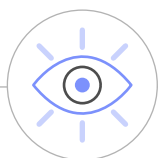
Il perimetro di rendicontazione è limitato alle sole attività gestite direttamente dalla Società. A questo proposito, nel corso dell'anno, con l'avvio dell'implementazione del nuovo piano strategico 2022-2026, sono state lanciate nuove aree di attività, solo in parte collocate in Avanzi S.p.A. SB. Per avere quindi una visione completa delle capacità a livello di gruppo, delle potenzialità e dei risultati conseguiti si invita a consultare anche le relazioni d'impatto pubblicate da **alcube s.r.l. SB** e **Avanzi Discover s.r.l. SB**, entrambe società *benefit* interamente controllate da Avanzi.

Per un approfondimento circa le modalità di valutazione d'impatto che adottiamo e per altre informazioni di carattere metodologico si rimanda alla nota riportata a pagina 42.



Principali fatti ed eventi del 2022

MARZO



Il Consiglio di Amministrazione approva il **piano strategico** per il quinquennio **2022-2026**

Pubblicate le **linee guida per la valutazione d'impatto** di iniziative di welfare aziendale, in collaborazione con Social Value Italia, Secondo Welfare e ALTIS

MAGGIO



Lanciata **alfinance**, la nuova area di attività di Avanzi che si occupa di finanza sostenibile

GIUGNO



Inizia l'avventura di **Avanzi Discover**, società costituita per la rigenerazione e gestione diretta di spazi di comunità

Vengono avviati i lavori dell'**Osservatorio Italiano Imprese e Diritti Umani**, promosso da Avanzi

AGOSTO



Avanzi aderisce al **Global Compact delle Nazioni Unite**, l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo

SETTEMBRE



Tutta Avanzi si ritrova alla **Casa del Parco di Cevo** per un outdoor di due giorni

NOVEMBRE



Con un evento tenuto a BASE Milano vengono celebrati i **25 anni di vita della Società**

01.

PROFILO DI AVANZI

Identità e purpose: 25 anni di impegno per la sostenibilità e l'innovazione sociale



L'Avanzi di oggi è, allo stesso tempo, uguale e diversa da quella nata 25 anni fa. C'è lo stesso spirito, la stessa voglia, lo stesso cocciuto entusiasmo; sono diverse le attività, i mercati, gli interlocutori. Il 25° compleanno è stato un'occasione per ri-vederci, re-incontrarci, ri-conoscerci, ri-trovare in ciascuno di noi quella voglia di cambiare il mondo che ci ha tenuto e ci tiene uniti”.

Davide Dal Maso, CEO di Avanzi – Sostenibilità per Azioni.

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.**

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.

La nostra missione è **concepire soluzioni innovative per la sostenibilità e facilitare la loro 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.

IL VENTICINQUESIMO DI AVANZI A BASE MILANO

Venticinque anni di Sostenibilità per Azioni: l'occasione per celebrare la storia di Avanzi e di tante realtà che ha contribuito a costruire, o in cui partecipa, è stato al centro di un anno in cui abbiamo lavorato su diversi fronti. Una survey interna, un coinvolgimento progettuale e di visione, uno storytelling audio, la creazione di un magazine speciale dedicato al nostro compleanno e una festa carica e densa di contenuti.

Gli strumenti che abbiamo utilizzato sono stati tutti pensati per **creare la massima condivisione e per coinvolgere le diverse anime della Società.** Sul fronte esterno abbiamo rinsaldato rapporti con il nostro network e siamo tornati a discutere con quello che chiamiamo il nostro 'arcipelago' per comprendere come inaugurare nuovi canali di scambio.

Scopri di più su >> avanzi.org/venticinque



Cosa facciamo: aree di attività e servizi

Il nostro operato si esplica in servizi professionali diversificati, offerti dalle **tre Aree di Attività** (AdA) che abbiamo consolidato sul mercato, e che si occupano rispettivamente di:

- servizi di consulenza per imprese e organizzazioni (**a|change**);
- servizi diversificati destinati agli attori delle politiche urbane (**a|place**);
- servizi e prodotti di comunicazione (**a|word**).

Tra i nostri clienti annoveriamo quindi principalmente imprese private di grande e media dimensioni, fondazioni d'impresa, enti del terzo settore e pubbliche amministrazioni: si tratta di una cinquantina di soggetti, con oltre 70 commesse risultate attive nel 2022.

Nel corso dell'anno, anticipando i tempi di messa a terra di una delle linee di sviluppo del nuovo piano strategico, abbiamo lanciato una quarta area di attività, dedicata alla finanza e all'innovazione sociale (**a|finance**). La nuova AdA, guidata da una risorsa di grande esperienza e seniority, sta lavorando sul proprio posizionamento e sulla definizione di un portafoglio di servizi di consulenza e prodotti finanziari distintivi per imprese sociali, cooperative, startup ed enti del Terzo settore, nonché verso i settori bancario e finanziario, con l'obiettivo di favorire l'incontro tra domanda e offerta di capitali con finalità di impatto.

Un'altra area di attività, con contenuti diversi da quelle sopra descritte, è costituita dalla gestione del **coworking** sito in via Ampere 61/a Milano, che si traduce in affitto di postazioni di lavoro e di spazi per meeting ed eventi.



- 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.



La governance e organizzazione partecipata

Avanzi S.p.A. SB 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 Società è amministrata da un **Consiglio di Amministrazione**, composto da tre membri, che sono anche soci azionisti, con un Presidente, non esecutivo, e un consigliere a cui sono affidate le deleghe operative (Amministratore Delegato). Il CdA ha ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, e in particolare:

1

definisce gli **indirizzi di sviluppo strategico** della società e approva gli **investimenti rilevanti**

2

governa le **operazioni straordinarie** e definisce le soglie per l'**autorizzazione dei progetti strategici**

3

decide la creazione delle **Aree di Attività** e ne nomina i responsabili

4

definisce gli **obiettivi economici annuali** e le modalità di **ripartizione dei risultati** (dividendi e premi)

5

decide sull'**acquisizione e commesse** o sui **progetti che implicano esposizioni o rischi** rilevanti

6

decide le **politiche del personale**

L'**Amministratore Delegato** svolge funzioni di direzione generale, raccordando l'operato del CdA e del Comitato di Gestione (CdG), e cura le relazioni esterne e istituzionali. Nel corso del 2022 il CdA si è riunito in 4 occasioni, alla presenza del Collegio Sindacale, con un tasso di partecipazione alle riunioni del 100%.

La gestione operativa nella sua accezione più ampia è affidata al **Comitato di Gestione** (CdG), guidato dall'Amministratore Delegato e composto dai Responsabili delle Aree di Attività e dal Referente Amministrazione, Finanza e Controllo³.

Il presidio del CdG include il posizionamento e le linee di sviluppo delle AdA, l'individuazione di nuovi servizi da sviluppare e di nuove aree di sperimentazione, la predisposizione degli obiettivi e del budget economico, il coordinamento delle politiche di sviluppo del business e commerciali, della gestione delle risorse umane, e della comunicazione.

Nel corso del 2022, con la costituzione di Avanzi Discover, si è ritenuto di allargare la partecipazione al CdG, in forma stabile, anche al responsabile della Società. Il Comitato ha operato con regolarità, riunendosi circa una volta ogni due settimane, e la riunione del 23 gennaio 2023 è stata dedicata in particolare alla discussione dei lavori preparatori della presente relazione.

³ Al referente amministrazione finanza e controllo è stata anche attribuita individuata la responsabilità per la valutazione e misurazione dell'impatto (rif. Art. 380 della Legge sulle Società Benefit).

02.

COME E PER CHI GENERIAMO IMPATTO

Obiettivi e modalità

Per noi di Avanzi generare impatto positivo vuol dire 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**.

Questo è un impegno che viene da lontano, lo abbiamo sempre fatto e continueremo a farlo in modo intenzionale. Ed è proprio perché crediamo fortemente nella nostra capacità di generare valore nella società attraverso lo sviluppo di idee e attività innovative e a forte connotazione ambientale e sociale che abbiamo deciso nel 2021 di trasformarci in **società benefit**.

I beneficiari dell'impatto che intendiamo generare **sono sia i nostri stakeholder interni**, cioè le persone e la community di riferimento, che contribuiscono alla realizzazione della mission aziendale e al perseguimento dei suoi obiettivi di impatto, e ne costituiscono anche il capitale umano e relazionale, **sia stakeholder esterni**. Tra questi, i più rilevanti sono i clienti, che rivolgono ad Avanzi domande per servizi finalizzati allo sviluppo di comportamenti sostenibili dal punto di vista sociale, ambientale, economico-finanziario e più in generale, e il sistema economico e sociale verso cui si esplicano gli effetti di comportamenti e pratiche più sostenibili.

La **valutazione dell'impatto generato**, il principale oggetto della presente relazione, è una forma di misurazione del grado

di raggiungimento degli obiettivi aziendali che pone particolare attenzione ai risultati di medio-lungo periodo, con l'obiettivo di rafforzare gli effetti positivi o mitigare quelli con una connotazione più negativa, in tal modo integrando nel modello anche il principio del "do not harm". Valutare l'impatto, attraverso un metodo strutturato di ragionamento, e criteri espliciti di giudizio e raccolta di evidenze, dati, opinioni, giudizi, ci aiuta quindi migliorare quello che facciamo.

In sintesi, il sistema che abbiamo strutturato è articolato su **quattro ambiti fondamentali di valutazione**, qui sotto articolati. I progressi realizzati nel 2022 rispetto a tali ambiti, misurati dalle risposte alle domande di valutazione ad essi collegate, sono invece analizzati in dettaglio nel capitolo dedicato a pagina 36.

I NOSTRI AMBITI DI IMPATTO E LE DOMANDE DI VALUTAZIONE

Il contributo delle persone

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?

L'empowerment dei clienti

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?

Il coinvolgimento della community

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

L'innovazione per la sostenibilità

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

Il nuovo piano strategico 2022-2026

Nel corso del 2022, la società si è data un **Piano Strategico pluriennale**. L'esigenza di dotarsi di uno strumento di questa natura è sorta in relazione all'accelerazione della **crescita dell'organizzazione** occorsa negli ultimi anni.

L'incremento significativo rispetto agli ultimi anni del numero di persone, della complessità delle attività professionali e del volume d'affari, ha fatto emergere elementi di grande opportunità ma, al contempo, di potenziale rischio. Il Piano, quindi, ha l'obiettivo primario di **governare il processo di evoluzione dell'organizzazione**, definendo chiare direttrici di sviluppo, fissandone gli obiettivi di breve e di medio termine e identificando le risorse necessarie per raggiungerli. I contenuti della strategia sono stati elaborati attraverso il coinvolgimento di tutte le persone che lavorano in Avanzi, ciascuna in base al proprio livello di responsabilità.

Il Piano si basa su tre pilastri: il primo è legato allo **sviluppo delle attività di business**, il secondo al **rafforzamento degli strumenti di gestione nell'ambito della pianificazione e controllo economico-finanziaria e delle risorse umane**, il terzo al **rafforzamento della struttura patrimoniale**, in cui si inserisce anche l'ipotesi di coinvolgimento di alcuni dipendenti nell'azionariato.

In particolare, la parte che riguarda le attività professionali prevede l'ulteriore crescita delle aree esistenti e il lancio di nuovi filoni nel campo della finanza d'impatto, della gestione diretta di spazi per l'innovazione e dell'investimento a impatto. Il Consiglio di Amministrazione e il Comitato di Gestione hanno costantemente monitorato l'attuazione del Piano, adottando le misure correttive necessarie per adattarlo alla realtà fattuale in cui la società si è trovata a operare.

Dopo circa un anno dall'approvazione la quasi totalità delle azioni pianificate è stata avviata, con livelli di avanzamento diversi di caso in caso, ma nel complesso allineati con le previsioni.

Nondimeno, all'inizio del 2023 è stata organizzata una sessione congiunta degli organi di governo per un "tagliando" straordinario, che ha portato alla revisione di alcune parti del Piano, in particolare con riferimento alla governance e all'apertura della compagine societaria.

L'auspicabile riuscita del piano porterà, incidentalmente, attraverso l'aumento della magnitudine e la diversificazione delle attività gestite, ad incrementare anche il potenziale per la generazione d'impatto della Società.

03.

LE NOSTRE RISORSE

Persone, competenze e capacità

Al 31.12.2022 Avanzi S.p.A. SB può contare su **22 dipendenti**, con una crescita di due unità rispetto al 2021. Di questi la maggior parte sono legati alla Società da contratti a tempo indeterminato e con un impegno full-time, seguendo quindi la politica della società che favorisce la prospettiva di lavoro stabile e di lungo periodo.

Nel corso dell'anno sono stati attuati anche **6 rapporti di collaborazione**, prevalentemente in risposta ad esigenze personali di maggiore indipendenza ed autonomia professionali, e inoltre sono stati attivati o prorogati **8 tirocini** che rappresentano il nostro impegno principale per l'inserimento lavorativo dei giovani alle prime esperienze. Nel corso del 2022 ci sono stati infatti 3 passaggi interni da rapporti di collaborazione o stage a contratti di apprendistato. Con l'apprendistato professionalizzante, che dura per un periodo di tre anni, garantiamo un percorso di formazione e crescita on the job molto intenso, coordinato e monitorato da un tutor con elevata seniority.

La popolazione aziendale di Avanzi è connotata dalla giovane età - il 50% dei dipendenti ha infatti meno di 30 anni - e dal genere femminile. Le persone esprimono una formazione accademica diversificata, 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.

DATI SUL PERSONALE

DIPENDENTI (*)	2021	2022
Dipendenti all'1/1		20
Entrate dal mercato		2
Entrate per passaggi interni		3
Uscite		3
Dipendenti al 31/12	20	22

(*) dipendenti a tempo indeterminato, determinato e con contratto di apprendistato

DIPENDENTI PER GENERE (al 31/12)	2021	2022
Uomini	6	6
Donne	14	16

DIPENDENTI PER FASCIA DI ETÀ (al 31/12)	2021	2022
Inferiore a 30 anni	9	11
Tra 30 e 50 anni	8	8
Superiore a 50 anni	3	3

DIPENDENTI PER TIPO DI IMPIEGO	2021	2022
Full time	18	20
Part time	2	2

DIPENDENTI PER DURATA CONTRATTUALE	2021	2022
Tempo indeterminato	13	13
Tempo determinato (**)	7	9

(**) include i contratti di apprendistato

COLLABORAZIONI ATTIVE NELL'ANNO	2021	2022
Partite IVA	2	3
Co.co.co.	4	3
Totale collaborazioni	6	6

STAGE ATTIVI NEL CORSO DELL'ANNO	2021	2022
Stage curriculari	6	7
Stage extra-curriculari	2	1
Totale stage	8	8

Sviluppo personale e professionale

Per tutte le persone di Avanzi l'acquisizione di **nuove competenze e conoscenze** avviene in gran parte lavorando sui **progetti**, e misura minore attraverso la **formazione teorica**, che viene erogata in modo strutturato in particolare nell'ambito dell'apprendistato professionalizzante. Lo scorso anno è stato avviato un **programma di formazione** aperto alla partecipazione di tutti, che ha visto diversi appuntamenti dedicati a temi di interesse collettivo, e in particolare:



- **la lettura e analisi del bilancio;**
- **modelli e strumenti di governance delle imprese;**
- **finanza sostenibile;**
- **metodi e strumenti per misurare l'impatto;**
- **l'impresa come attore pubblico locale.**

Gli appuntamenti sono stati registrati per offrire la possibilità a tutti, in particolare ai nuovi entranti in società, di usufruire dei contenuti in qualsiasi momento.

La partecipazione a questi momenti formativi non è stata tracciata e quindi non è compresa nel computo delle ore di formazione erogate, così come non è tracciata nemmeno l'autoformazione occasionale che ciascuna persona svolge seguendo i webinar in rete.

In termini di sviluppo è stata invece avviata l'implementazione in forma sperimentale del **sistema di valutazione del personale** messo a punto alla fine del 2021, finalizzato a supportare il rafforzamento delle competenze interne. Il sistema è articolato su un repertorio di competenze coerenti con la mission e vision di Avanzi e tarate sui diversi ruoli organizzativi e i diversi gradi di seniority.

Ciascuna persona ha svolto la propria autovalutazione che è stata poi discussa assieme al responsabile dell'AdA di riferimento, al fine soprattutto di individuare eventuali disallineamenti sul grado di raggiungimento delle diverse competenze. **Il percorso proseguirà poi nei primi mesi del 2023 con la costruzione di piani di sviluppo personalizzati**, a beneficio in particolare delle persone più junior, in cui saranno individuati anche eventuali fabbisogni in termini di formazione tecnica e specialistica, passaggi esperienziali su progetti o nuove attività, e infine opportunità di avere un affiancamento mirato da parte delle figure più senior.

DATI SULLA FORMAZIONE

FORMAZIONE EROGATA E REGISTRATA	2021	2022
Ore di formazione in ambito salute e sicurezza (*)	44	28
Ore di formazione a contenuto professionale (**)	128	124
Totale ore di formazione	172	152
Ore medie di formazione per dipendente	8,6	6,9

(*) erogate a tutti i dipendenti secondo calendario di aggiornamento

(**) erogate nell'ambito dell'apprendistato professionalizzante

Politiche retributive e welfare aziendale

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.

A metà del 2022, in risposta anche all'aumento del costo della vita determinato dalle spinte inflattive, la società ha deciso di intervenire con un adeguamento generalizzato delle retribuzioni, in particolare per le fasce più basse della popolazione aziendale.



Tutte 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, beneficiano inoltre del **piano di welfare aziendale**, introdotto per la prima volta nel 2020, e gestito da **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. Il piano offre servizi che garantiscono benefici reali e personalizzabili, oltre a quelli previsti dai propri inquadramenti contrattuali, ed 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, parametrato ai risultati economici ottenuti dalla società nell'esercizio precedente.

Anche il piano vigente, valido da maggio 2022 a settembre 2023, ha potuto beneficiare di entrambe le componenti, confermando sostanzialmente il suo valore complessivo. È risultato invariato rispetto al piano precedente anche il tasso di utilizzo, mentre invece si è modificata la composizione della spesa, molto più orientata sui buoni acquisto, fenomeno facilmente spiegabile con l'alto tasso di inflazione e il conseguente incremento del costo della vita registrato durante l'anno.

DATI SUL WELFARE

VALORE E UTILIZZO DEL PIANO WELFARE	2021 (*)	2022 (**)
Valore complessivo (euro)	49.297	48.846
Numero beneficiari	18	21
Tasso di utilizzo (importo speso al 31.03 su valore complessivo)(***)	73,6%	75%

(*) valido fino al 30.09.2022

(**) valido fino al 30.09.2023

(***) tutti i beneficiari hanno effettuato almeno un'operazione di spesa

RIPARTIZIONE DELLA SPESA PER TIPOLOGIA DI SERVIZIO	2021 (*)	2022 (**)
Viaggi e vacanze, campi estivi per studenti	32%	30%
Buoni pasto, buoni acquisto e utenze	25%	42%
Rette scolastiche, doposcuola, corsi di formazione	19%	11%
Spese sanitarie e per il benessere della persona	13%	7%
Trasporti, cultura e altre tipologie	11%	10%

Salute, sicurezza e benessere psico-fisico

Come per molte attività a contenuto professionale fortemente orientate al cliente, anche le attività di Avanzi, e il modo di interpretare la propria missione, richiedono dedizione, grande impegno e la capacità di sapersi gestire in autonomia. In alcuni frangenti, e per alcune persone, ciò può essere molto coinvolgente e risultare anche difficoltoso da conciliare con altri aspetti della propria vita personale.

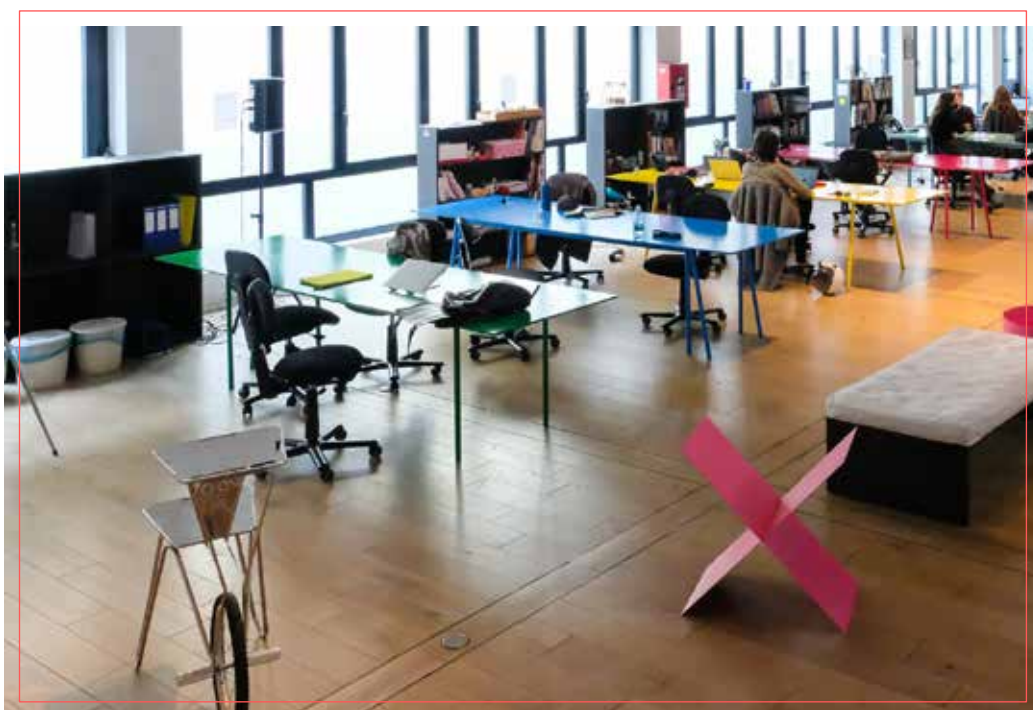
In occasione della survey interna, il tema del mantenimento del **benessere psico-fisico** è infatti emerso come uno dei **principali aspetti a cui i dipendenti guardano con interesse**. Su questo la Società si è impegnata ad intervenire, in primo luogo attraverso l'ascolto, e in secondo luogo con misure di carattere organizzativo, tra cui una attenta valutazione e distribuzione dei carichi di lavoro, la possibilità di lavorare da remoto anche per lunghi periodi e, infine, un più attento monitoraggio dell'effettiva fruizione di permessi e ferie durante l'anno.

Per quanto riguarda invece la prevenzione degli infortuni, tutte le persone coinvolte nel piano annuale hanno ricevuto le visite di sorveglianza sanitaria e partecipato ai momenti di formazione in materia di salute e sicurezza. Nel corso dell'anno, come già avvenuto nel 2021, non si sono registrati casi di infortunio, nemmeno in itinere, mentre le ore di assenza per malattia e congedo sono state 288, contro le 72 dell'anno precedente.



Il nostro coworking

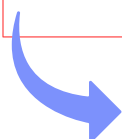
Abitiamo e siamo animatori di uno spazio ricavato all'interno di una fabbrica storica ristrutturata, con un cortile esterno, che si trova a **Milano**, in Via Ampère 61/a, nel cuore di Città Studi. Un luogo facilmente accessibile, a due passi dalla fermata MM2 Piola e della Stazione Ferroviaria di Lambrate. Per la missione di Avanzi è un asset fondamentale dove, **attraverso il confronto e la contaminazione, nascono nuovi progetti e idee.**



Lo spazio di oltre 1.000 mq., suddiviso in due ambienti principali, ospita 92 postazioni di lavoro a disposizione di piccole imprese, liberi professionisti e startup, con formule diversificate, dall'affitto, con durate differenziate, fino all'acquisto di carnet a prezzi vantaggiosi. Un'offerta che vuole venire incontro alle esigenze di flessibilità ed economicità di un'utenza diversificata, in un contesto, quello milanese, che nel periodo post pandemia ha registrato un'impennata dei costi per abitare e lavorare. Adiacente al coworking si trova **Upcycle**, il **bike café di ispirazione nordica**, aperto al pubblico, che offre la possibilità ai coworkers e alle persone di Avanzi di fruire della propria offerta con sconti fino al 20%.

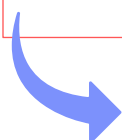
Nel corso del 2022 il numero di postazioni affittate a società esterne è cresciuto, così pure il numero di carnet venduti, mentre è rimasta stabile la quota di postazioni a disposizione delle persone e attività di Avanzi e a|cube. Si è inoltre registrata una graduale ripresa degli eventi in presenza. Anche per questo, in chiusura d'anno si è deciso di ascoltare le realtà insediate, svolgendo interviste individuali, e inoltre proponendo una survey specifica sull'animazione interna, a cui hanno risposto 23 partecipanti, articolata su due domande principali:

*“Quanto ti interessa **condividere i tuoi progetti** e poterne discutere con la community del coworking?”*



Il punteggio è risultato pari a 3 (su un massimo di 5)

*“Quanto ti interessa **conoscere e discutere i progetti** della community del coworking?”*



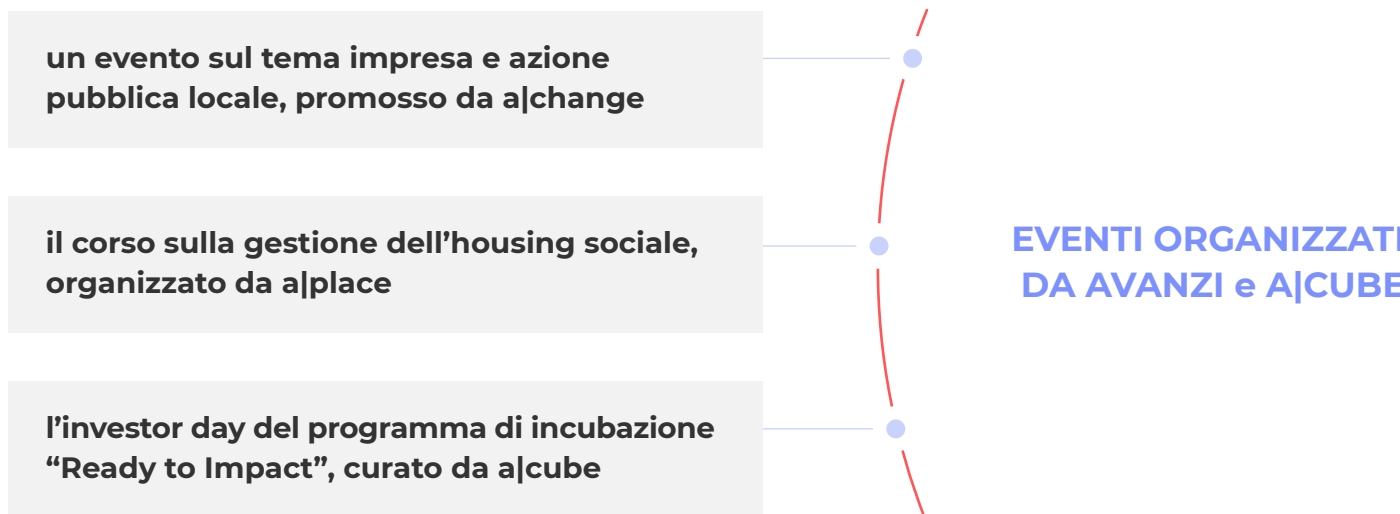
Il punteggio è risultato pari a 4 (su un massimo di 5)

I risultati e i suggerimenti raccolti saranno la base per introdurre nel corso del 2023 nuove iniziative finalizzate ad incrementare il potenziale scambio di idee, conoscenze ed esperienze.

DATI SUL COWORKING

OCCUPAZIONE COWORKING (al 31/12)	2021	2022
Postazioni affittate ad a cube	24	24
Postazioni affittate a società esterne	68	82
Carnet venduti	20	55

EVENTI E ATTIVITÀ ORGANIZZATI DA ESTERNI



L'ecosistema che agisce con noi

Questa Relazione di impatto fa riferimento esclusivamente al perimetro di Avanzi S.p.A. SB.

Tuttavia, la nostra società è inserita in un ecosistema più vasto, caratterizzato da diverse realtà, alcune strettamente legate ad Avanzi stessa da vincoli societari (**società partecipate**) ed altre, che ci piace chiamare il nostro **“arcipelago”**, costituite da società che sono nate per nostra iniziativa nel corso degli anni. Indipendenti giuridicamente, oltre che di fatto, queste società, condividono con noi la tensione alla creazione di una società più sostenibile.

L'ultima gemmazione è **Avanzi Discover**, società benefit interamente controllata da Avanzi S.p.A. SB, costituita nel mese di giugno 2022 con la missione di ideare e sviluppare iniziative che promuovono la rigenerazione territoriale e valorizzano risorse ed energie locali attraverso l'attivazione di immobili dismessi o sottoutilizzati pubblici o privati.

Il nostro ecosistema è completato da un **ampio network**, formatosi nel tempo, di cui fanno parte le persone e organizzazioni con cui dialoghiamo sui temi dello sviluppo sostenibile 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, Sostenabitaly, Forum dello Sviluppo sostenibile del MITE, come vicecoordinatori del gruppo Prosperità. Partecipiamo inoltre al Comitato scientifico di Fondazione EOS (Edison Orizzonte Sociale) e siamo anche partner del Master Universitario Interregionale di II Livello in Policy Innovation and Sustainability Impact Assessment (PISIA) promosso dall'Università di Padova.

Nel corso del 2022 è stato avviato un nuovo partenariato con l'Associazione culturale Terzo Paesaggio e il Panificio di Davide Longoni per lo sviluppo di Madre Project, la Scuola del Pane e dei Luoghi. Si tratta di un progetto culturale e di educazione per la crescita delle persone e delle comunità. Intende offrire corsi di alta formazione per aspiranti imprenditori, che vedono nella panificazione un'attività per riconciliare filiere innovative dell'economia urbana alla Terra e concepire la bottega del pane del futuro come un community hub. Il progetto ha già prodotto una edizione-pilota che ha visto la partecipazione dei primi studenti.

A completare il nostro ecosistema, l'ampia ed eterogenea **rete di realtà profit e non profit** che ci consente di rendere il nostro operato più efficace, affiancandosi nella progettazione ed erogazione dei nostri servizi secondo le specifiche necessità dei progetti.

LE SOCIETÀ CONTROLLATE O PARTECIPATE DA AVANZI



a|cube s.r.l. SB

Incubatore di impresa certificato, nato nel 2011 con il nome Make a Cube³, interamente controllato da Avanzi. Dal 2020 è anch'esso società benefit.

Tra i primi incubatori in Italia specializzati nell'affiancamento e supporto ad imprese ad alto valore sociale, ambientale e culturale.



Avanzi Sicaf EuVECA S.p.A.

Promotore e il socio di maggioranza relativa delle azioni B (general partner) di a|impact (51,07%), veicolo di impact investment rivolto al business sociale nato nel 2018.

Il fondo investe direttamente in startup ad alto valore sociale, ambientale e culturale.



Upcycle s.r.l.

Società che gestisce il bar-bistrot Upcycle, aperto nel 2013, controllata da Avanzi S.p.A. SB al 50,73% e partecipata da una ventina di altri soci persone fisiche.

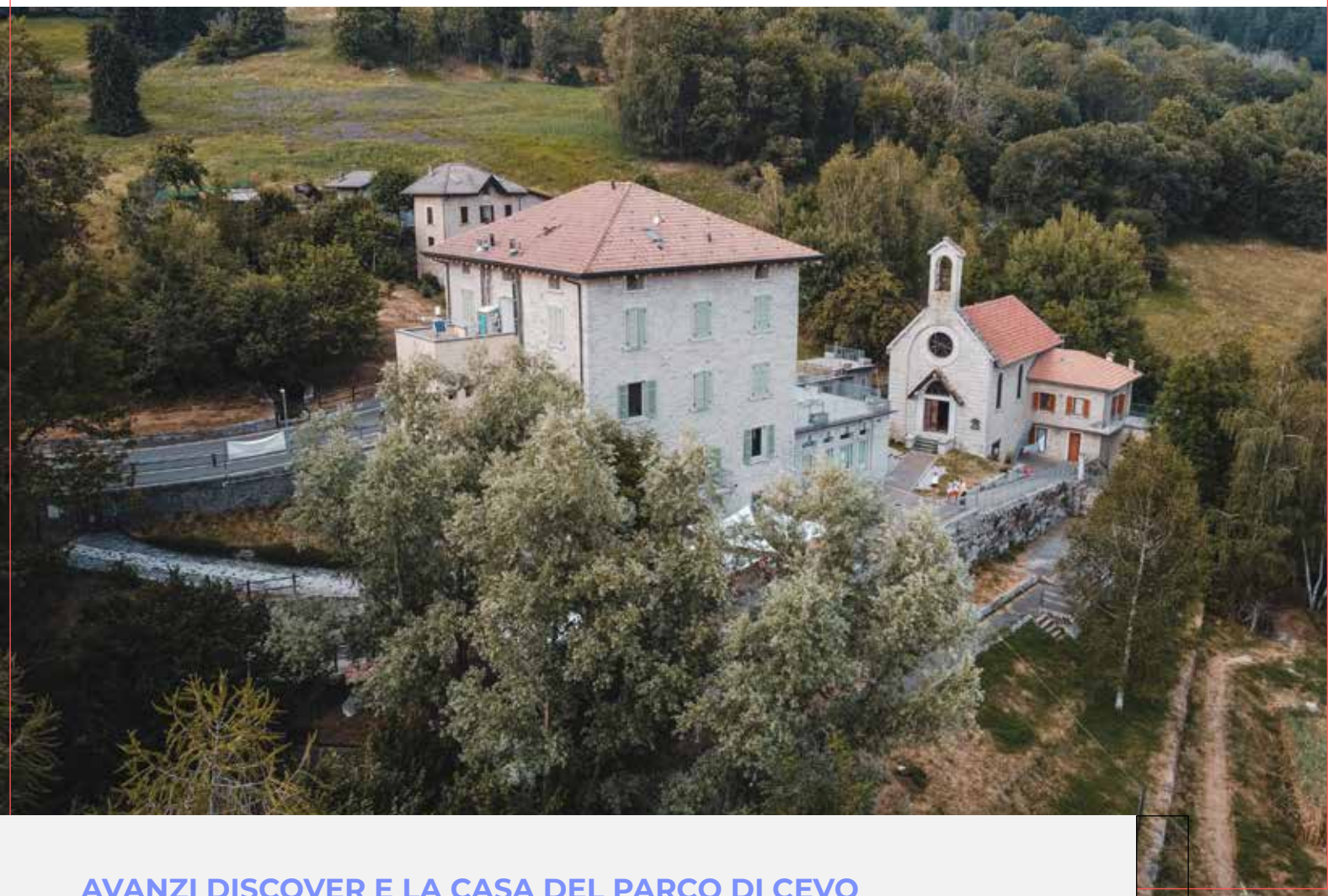
Promuove la cultura della mobilità leggera e del turismo sostenibile anche con attività ed eventi a tema.



Avanzi Discover s.r.l. SB

Società costituita nel 2022 ed interamente controllata da Avanzi S.p.A. SB.

Gestisce spazi rigenerati per contribuire allo sviluppo territoriale. Al momento ha in gestione l'ospitalità e il programma culturale della Casa del Parco di Cevo, ottenuta in concessione per nove anni dalla Comunità Montana della Valle Camonica.



AVANZI DISCOVER E LA CASA DEL PARCO DI CEVO

Avanzi Discover s.r.l. SB – veicolo di impresa neocostituito e detenuto al 100% da Avanzi S.p.A. SB – è finalizzato all'ideazione e allo sviluppo di iniziative che promuovono la **rigenerazione territoriale** e valorizzano **risorse ed energie locali** attraverso l'attivazione di immobili dismessi e/o sottoutilizzati pubblici o privati. Attraverso la gestione diretta di spazi, intende promuovere un modello integrato d'impresa, capace di generare contemporaneamente **valore sociale ed economico**

e di ridistribuire quel valore nelle aree in cui opera.

L'azione di Avanzi Discover si concentra in aree interne e marginali ed in particolare nei territori di media montagna, con la consapevolezza che ogni luogo abbia una propria naturale identità, ma che in ciascuno di questi possano nascere intuizioni e modelli in grado di rilanciare il tessuto socio-economico nazionale.

A giugno 2022 ha avviato il suo primo progetto: la gestione diretta della **Casa del Parco Adamello**, che si trova a **Cevo** (Brescia), all'interno del Parco dell'Adamello, immersa nella natura della Val Savio. Si tratta di uno **spazio multifunzionale** di proprietà di Comunità Montana di Valle Camonica, nato come sede locale e centro di valorizzazione ambientale dell'ente Parco dell'Adamello, che è stato riattivato e aperto al pubblico. Oltre al pernottamento e alla ristorazione, la Casa del Parco è un **luogo di incontro, di comunità, e confronto sulla cultura della montagna**, uno spazio di promozione territoriale dove costruire percorsi di valorizzazione del potenziale e delle risorse locali.

Qui organizziamo eventi culturali (nel 2022 circa una trentina), capaci di abitare la bellezza dei luoghi; elaboriamo proposte di formazione, empowerment e sensibilizzazione per gli innovatori sociali e i soggetti impegnati nello sviluppo delle aree montane. Da qui costruiamo percorsi di esplorazione sulle montagne intorno. Un punto di riferimento per la comunità locale e uno spazio di sperimentazione e co-progettazione per iniziative come **"Generatori di Cambiamento"**: il primo campus ideato a settembre da Avanzi per riflettere insieme a professionisti, attivisti, ricercatori, amministratori, rappresentanti di imprese e studenti su come gli spazi rigenerati possono innescare cambiamenti nei territori.



04.

ALTRE INFORMAZIONI DI GESTIONE

Risultati economici e valore aggiunto

L'esercizio chiuso al 31/12/2022 ha registrato ricavi per l'attività a contenuto professionale e per le attività afferenti il coworking sostanzialmente invariati rispetto al 2021, e un incremento complessivo dei ricavi totali pari al 6%, in misura tuttavia inferiore all'incremento dei costi, determinando così un risultato finale negativo per circa 100 mila euro.

È opportuno, tuttavia, far notare che parte di questi costi deve essere letta come investimenti fatti nel corso dell'anno per le attività previste dal piano strategico, in particolare per avviare la nuova AdA a|finance e per arrivare alla nascita di Avanzi Discover, che ha assorbito risorse di Avanzi sia in fase di sviluppo, ante cioè la sua costituzione, che come sostegno operativo durante la prima stagione di apertura. Tutto ciò è consistito in tempo uomo valorizzato nel bilancio di Avanzi S.p.A. SB come costo di personale e per collaborazioni:

+1.900

ore di lavoro investite complessivamente per Avanzi Discover, che equivalgono all'impegno di una persona a tempo pieno;

1.200

ore di lavoro dedicate al lancio di a|finance, equamente ripartite tra attività commerciale e sviluppo di nuovi prodotti.

Anche il valore aggiunto è risultato inferiore a quello registrato nel 2021. La quota maggiore è andata come sempre ai dipendenti, nella misura del 89%, molto superiore all'incidenza del 72% registrata nell'anno precedente.

RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

VALORE AGGIUNTO (valori in migliaia di euro)	2021	2022
Ricavi da vendite e prestazioni	1.650	1.608
Incrementi per lavori interni	-	30
Altri ricavi e proventi (*)	162	281
Totale valore della produzione	1.812	1.919
Costi per forniture e servizi ricevuti	607	842
Oneri di gestione	61	41
VALORE TRATTENUTO IN AZIENDA (**)	22	10
Valore aggiunto e ripartito	1.122	1.026
Ai soci amministratori (per compensi e interessi su finanziamento soci)	182	201
Ai dipendenti e collaboratori (per stipendi, compensi, oneri sociali, quota TFR e welfare)	832	959
Alla Pubblica Amministrazione (per imposte)	55	3
Ai finanziatori (per interessi sui debiti)	5	15
Proventi da adesione al regime di consolidato fiscale	-	(52)
Risultato di esercizio	48	(100)
(*) il valore 2022 comprende 100.000 euro di ricavi da partecipazioni (**) per ammortamenti e accantonamenti		

Avanzi e l'ambiente

L'impatto ambientale delle attività di Avanzi è legato prevalentemente alla **gestione dello spazio di coworking**, agli **spostamenti casa-lavoro delle persone** e al **business travel**.

Si tratta di impatti con una connotazione negativa ma di fatto inevitabili, visto che il modello operativo di Avanzi, anche ai fini della generazione d'impatto e nonostante la diffusione delle pratiche di lavoro da remoto, continua ad essere basato sulla frequentazione di spazi e luoghi e il contatto diretto tra le persone. Avanzi non ha adottato una formale politica ambientale, ma i nostri impegni sono chiari e sono rivolti al contenimento di tutti gli impatti, diretti e indiretti, connessi alle nostre attività.

Il consumo di gas naturale è limitato all'impianto di riscaldamento che serve una parte del coworking. L'energia elettrica proviene invece interamente da fonti rinnovabili, ed è fornita da **ènostra**. La raccolta differenziata è praticata in maniera regolare e abituale; i frequentatori del coworking hanno a disposizione una cucina attrezzata per la conservazione degli alimenti il che favorisce l'abitudine di portare il cibo da casa, evitando di produrre rifiuti in particolare di plastica. La prossimità al bar-bistrot Upcycle permette ai coworker di usufruire di benefici quali l'utilizzo di acqua potabile da "spillare" direttamente in borracce.

Nel coworking è disponibile uno spazio dedicato al ricovero delle biciclette e infatti, negli spostamenti casa lavoro, molte persone di Avanzi utilizzano prevalentemente la bicicletta o i mezzi pubblici. Per il business travel il mezzo di trasporto privilegiato è il treno.



I dati del 2022 in termini di consumi energetici sono condizionati dalla parziale ripresa delle attività in presenza, con una maggiore frequentazione del coworking e più trasferte di lavoro per seguire i progetti. Alcuni di questi, infatti, sono localizzati nelle regioni meridionali, ad esempio in Puglia e in Campania, e anche nelle isole, come la Sardegna.

Avanzi rinnova il proprio impegno verso la neutralità carbonica. Nella tabella sottostante si dà evidenza delle emissioni dirette di CO₂ di scope 1 e di quelle indirette di scope 2. I conteggi delle emissioni indirette di scope 3 per il 2022 sono invece tuttavia ancora in corso; l'operazione si chiuderà dopo la pubblicazione della presente relazione e sarà quindi resa pubblica attraverso il sito web.

DATI AMBIENTALI

CONSUMI DI MATERIALE	2021	2022
Carta per stampante acquistata (kg.)	173,5	185,9
Numero di toner consumati	2	4

CONSUMI DI ENERGIA	2021	2022
Energia elettrica (kWh)	26.779	31.679
Gas naturale (Smc)	8.180 (*)	9.355 (**)

(*) stagione termica 2020-2021

(**) stagione termica 2021-2022

EMISSIONI DI GHG	2021	2022
Emissioni di scope 1 (ton CO ₂)	16,22	18,55
Emissioni di scope 2 (location based)(*) (ton CO ₂)	7,19	7,98



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



La comunicazione

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**, per condividere i propri valori, azioni e risultati con il maggior numero di utenti interessati. Il nostro obiettivo è dare visibilità alle continue evoluzioni del mondo della sostenibilità e dell'innovazione sociale, creare consapevolezza, e generare impatto attraverso un racconto attento, esperto e critico rispetto alla narrativa e alle tendenze che attraversano il nostro settore con una prospettiva sempre nuova e focalizzata alla concretezza e al miglioramento.


I NUMERI DELLA NOSTRA COMUNICAZIONE

SOCIAL MEDIA		2021	2022
	follower al 31/12	5.668	9.323
	like totali	1.889	3.644
	clic totali sui link	3.907	n.d.
	copertura	36.000	26.743
	interazioni	2.099	n.d.
	follower al 31/12	11.144	11.780
	like totali	66.559	1.006
	clic totali sui link	2.528	586
	copertura	57.437	51.301
	interazioni	66.693	n.d.

SOCIAL MEDIA		2021	2022
	follower al 31/12	1.321	1.877
	like totali	1.391	1.206
	clic totali sui link	n/a	n/a
	copertura	18.513	10.371
	interazioni	1.447	n.d.
	follower al 31/12	9.227	9.181
	like totali	210	n.d.
	clic totali sui link	124	n.d.
	copertura	49.700	21.108
	interazioni	728	n.d.

NEWSLETTER		2021	2022
	iscritti al 31/12	1.400	1.602
	numero NL inviate	11	8
	e-mail aperte	3.927	3.779

SPOTIFY		2021	2022
	episodi pubblicati	3	3
	numero download	1.221	2.008

MAGAZINE		2021	2022
	numero articoli pubblicati	32	26
	numero pubblicazioni	1 (*)	2 (**)
	(*) "Where Learning Happens. Educazione come politica urbana" (**) "E tu che impatto hai?" – per il 25° di Avanzi; Primo rapporto sulla performance del social housing in Italia		

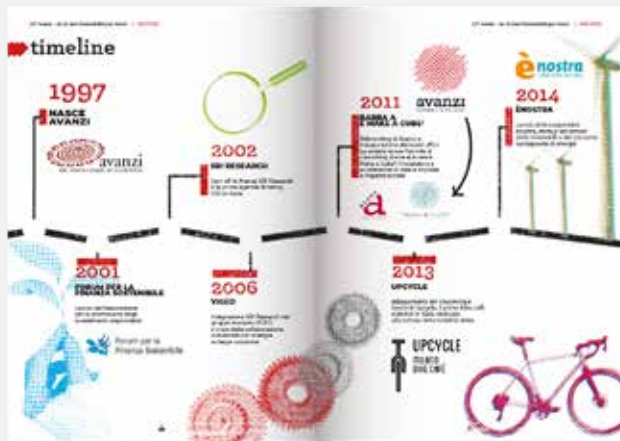
UN MAGAZINE D'IMPATTO

La **pubblicazione speciale** che abbiamo studiato per il **venticinquesimo anno di Avanzi** ha inteso riunire un'**istantanea della nostra realtà**: dalla storia, con una timeline dedicata, all'intervento di parole chiave per ogni area che compone la realtà della nostra azienda. Abbiamo arricchito il nostro timone con il risultato della survey interna e lavorato sul tono di voce del magazine e sulla sua struttura grafica.

L'art direction è stata studiata per trasmettere dinamicità, con qualche scorribanda nel trattamento del layout e delle immagini che riuscisse a ricreare l'enorme **ricchezza di contenuto e di potenzialità di pensiero** che innervano tutte le nostre attività.



Leggi >> #avanzi25



05.

VALUTAZIONE DELL'IMPATTO

Azioni svolte e impegni per il futuro

In questo paragrafo si riportano i **risultati del processo di valutazione** introdotto per questa seconda annualità, a partire dall'aggiornamento su quanto è stato fatto rispetto al percorso che era stato descritto nella relazione precedente.

Per quanto riguarda la condivisione della teoria del cambiamento e dell'impianto di valutazione, abbiamo ritenuto di dare priorità al coinvolgimento degli stakeholder interni. Il momento più significativo è stato raggiunto con l'evento in plenaria ospitato dalla Casa del Parco di Cevo, due giorni nel mese di settembre 2022, a cui hanno partecipato tutte le persone di Avanzi, a|cube e Avanzi Sicav. In tale occasione sono stati restituiti gli esiti di una survey svolta a metà anno, che ha riproposto, tra i diversi aspetti indagati, anche le domande di valutazione d'impatto. Ciò proprio al fine di ottenere il punto di vista di chi vive quotidianamente e in prima persona l'impegno e la tensione verso la generazione di impatto.

In un successivo incontro dedicato, il gruppo a|change ha discusso e approfondito al proprio interno le dimensioni di impatto specifiche dei propri servizi. Ne è scaturita una griglia di valutazione rispetto a cui sono state mappate le commesse risultate attive nel 2022. Gli esiti sono riportati nel paragrafo dedicato a pagina 39.

Oltre alla survey interna abbiamo anche svolto un'indagine sul coworking, finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi resi e dell'interazione tra i frequentatori dello spazio, i cui esiti sono stati riportati nel paragrafo dedicato a pagina 23.

Resta invece un impegno per il prossimo futuro tutto il lavoro da svolgere per il coinvolgimento degli stakeholder esterni che consisterà nella:



organizzazione di **focus group** o **interviste** con un gruppo di testimoni privilegiati esterni, cui presentare e con cui discutere la teoria del cambiamento di Avanzi e alcuni indicatori di outcome;



predisposizione di **strumenti analitici**, in capo ai responsabili delle aree di attività di Avanzi, per l'analisi periodica di alcune principali dimensioni di valutazione.

Il CdA di Avanzi rinnova infine l'impegno di dedicare alla valutazione dell'impatto delle attività almeno due riunioni all'anno

Coinvolgimento e valorizzazione delle persone

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?

INDICATORI E TARGET

Output/processo

- Iniziative di empowerment/formazione organizzate a seguito della valutazione dei comportamenti (Si/No)
- Iniziative di miglioramento a seguito di criticità individuate (Si/No)

Outcome

- 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)
- Sviluppo dell'azionariato sociale
- Impronta carbonica di Avanzi (riduzione impronta o compensazione)

RISULTATI 2022

Output/processo

- Ciascuna persona è stata valutata in relazione alle competenze richieste dal proprio profilo secondo il modello messo a punto nel 2021.
- I piani individuali saranno predisposti nel corso del 2023. Anche nel 2022 sono state realizzate iniziative di empowerment e di formazione, ma le stesse non sono ancora mappate, analizzate e valutate in modo strutturato.

Outcome

- Il turnover di personale è stato positivo anche nel 2022: a fronte di 3 uscite vi sono state 5 nuove entrate, di cui 3 stabilizzazioni.
- Il profilo di diversità è rimasto sostanzialmente invariato rispetto al 2021.
- Non sono state mappate le progressioni di carriera rispetto all'anno precedente.
- Il welfare aziendale è stato erogato anche per il 2022 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.
- Il giudizio dei dipendenti su questa dimensione d'impatto, rilevato tramite l'indagine di clima aziendale, ha restituito il punteggio di 6,5 punti su un massimo di 10.
- L'opportunità di partecipare all'azionariato sociale è stata presentata nelle sue linee generali ma non messa a punto nei dettagli.
- L'impronta carbonica complessiva per il 2022 non è stata ancora calcolata. Si prevede un incremento soprattutto delle emissioni indirette in particolare a causa della ripresa del business travel.

Efficacia dei servizi erogati

Iservizi 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?

INDICATORI E TARGET

Outcome (crescita)

- 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%)

RISULTATI 2022

Outcome

- Il tasso di servizi che ottengono il certificato di buon esito è un indicatore applicabile solo alla committenza pubblica. Per le commesse che sono state completate nel corso del 2022, è risultato stato pari al 100%.
- In generale la qualità dei servizi continua ad essere rilevata in modo percettivo dai/dalle project manager e da chi coordina le aree di attività. È inoltre oggetto di discussione negli incontri di coordinamento interni e nelle interlocuzioni con alcuni clienti. Inoltre, riflessioni e risultati dei servizi principali spesso confluiscono in articoli per il magazine di Avanzi e nei social network.
In particolare, il gruppo di a|change ha effettuato un'analisi interna delle commesse gestite nel corso del 2022 da cui sono scaturite le seguenti valutazioni:
 - nel 90% dei casi il cliente ha sviluppato una maggior consapevolezza e competenza sui temi e le pratiche di sostenibilità e innovazione, unite a una capacità di lettura critica interna;
 - nel 30% dei casi il cliente ha sviluppato una maggiore comprensione della rilevanza e delle potenzialità delle pratiche di ascolto esterno e nell'avanzamento e attuazione delle politiche di sostenibilità;
 - nel 15% dei casi il cliente ha beneficiato della riattivazione e/o abilitazione di reti locali di comunità attive su tematiche di innovazione, responsabilità sociale e sviluppo sostenibile;
 - Nel 10% dei casi il progetto ha contribuito direttamente ad attivare processi di decarbonizzazione.
- Il giudizio delle persone di Avanzi su questa dimensione d'impatto, rilevato tramite l'indagine di clima aziendale, ha restituito il punteggio di 7,8 punti su un massimo di 10.
- Il giudizio dei partecipanti al corso di gestione dell'housing sociale, giunto alla sua quarta edizione e proposto con modalità sensibilmente rinnovate nell'edizione 2022, è stato molto positivo: il 54% dei partecipanti ha valutato con un punteggio massimo l'esperienza formativa nel suo complesso (si arriva al 94% se si sommano i partecipanti che hanno indicato punteggi 4 e 5, su una scala da 1 a 5), sia con riferimento all'oggetto della formazione, sia a questioni di natura organizzativa. Lo stesso livello di gradimento è riscontrabile se si entra nel merito dell'offerta formativa specifica di ciascun modulo.

Capacità di innovare

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

INDICATORI E TARGET

Output/processo

- 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)

Outcome

Progetti/strumenti/metodi sviluppati e avviati al mercato (Si/No)

RISULTATI 2022

Output/processo

- Il 2022 ha visto una intensa attività di sviluppo legata alla messa a terra di alcune linee di indirizzo del nuovo piano strategico. Sono stati avviati gruppi di lavoro relativi alle seguenti iniziative:
 - Progettazione dei servizi e prodotti che saranno erogati della nuova AdA alfinance;
 - Sviluppo metodologico di Avanzi Impact Target; piattaforma sarà messa a disposizione di singoli e imprese per il monitoraggio e relativa reportistica degli obiettivi di impatto, nelle diverse fasi di esistenza di un progetto (ex ante - in itinere - ex post), per il controllo dei principali impatti negativi (PAI) e per il monitoraggio della performance ESG, anche in relazione all'applicazione del Regolamento SFDR;
 - Partecipazione al bando per l'assegnazione della concessione della Casa del Parco di Cevo;
 - Ricerche e studi per l'avvio dell'Osservatorio Italiano Imprese e Diritti Umani, che ha iniziato ad indagare le prassi delle imprese italiane nella prospettiva della nuova Direttiva dell'Unione Europea.
- Il giudizio dei dipendenti su questa dimensione d'impatto, rilevato tramite l'indagine di clima aziendale, ha restituito il punteggio di 7,8 punti su un massimo di 10.

Outcome

- L'aggiudicazione del bando per la Casa del Parco di Cevo ha portato alla costituzione di Avanzi Discover s.r.l. SB.
- Le altre iniziative in fase di sviluppo nel corso del 2022 non hanno ancora raggiunto uno stadio di maturità tale da consentire l'avviamento sul mercato. I primi risultati in tal senso sono previsti nel 2023.

Cultura della sostenibilità e cura della community

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

INDICATORI E TARGET

Output

Iniziative di comunicazione, pubblicazioni, eventi,

Outcome

- 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)

RISULTATI 2022

Output

Le iniziative di comunicazione e le pubblicazioni sono riportate al paragrafo dedicato alla comunicazione.

Output

- I dati di insights dei social network sono riportati al paragrafo dedicato alla comunicazione e mostrano una tendenza stabile rispetto al 2021.
- I dati sull'occupazione delle postazioni e sugli eventi ospitati nel coworking sono riportati in dettaglio nel paragrafo dedicato al coworking e mostrano una tendenza in crescita rispetto al 2021.

- Nel corso del 2022 è stata realizzata un'indagine relativa ai coworker che ha restituito come esito principale un bisogno di maggiore conoscenza delle attività e progetti di ciascuno di essi.
- Il giudizio dei dipendenti su questa dimensione d'impatto, rilevato tramite l'indagine di clima aziendale, ha restituito il punteggio di 8,3 punti su un massimo di 10.
- Nel corso del 2022 è stato sviluppato il partenariato con l'Associazione culturale Terzo Paesaggio e il Panificio di Davide Longoni per lo sviluppo di Madre Project.

06.

APPENDICE

Nota metodologica

Approccio e metodo

L'approccio alla valutazione d'impatto si fonda sulla definizione della **Teoria del Cambiamento**, riportata per esteso all'interno della Relazione di Impatto 2021, che individua in modo puntuale i cambiamenti che il progetto o l'attività intende generare, gli indicatori, i fattori abilitanti e le ipotesi; e pone l'attenzione sul come e perché l'intervento abbia generato o meno gli effetti desiderati. 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 nell'approccio stesso.

Criteri e standard 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.

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 dagli stakeholder beneficiari dell'impatto generato.

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.

Modalità di verifica e aggiornamento

Il percorso di valutazione di impatto di Avanzi è sottoposto ad una verifica di terza parte (valutatore esterno). Tale incarico è stato affidato a **Human Foundation**.

Il ruolo che Human Foundation ha svolto è stato quello di fornire ad Avanzi osservazioni e indicazioni per il **miglioramento dell'impianto metodologico**, così come riportato nel paragrafo seguente "Raccomandazioni del valutatore esterno".

Raccomandazioni del valutatore esterno

Come già indicato nella precedente relazione, 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. In questo senso le raccomandazioni di seguito formulate sono frutto di un'analisi comparativa con le pratiche di miglioramento suggerite nell'ambito della precedente relazione e forniscono un'indicazione degli avanzamenti totalmente o parzialmente conseguiti come prospettive di sviluppo, crescita e massimizzazione dell'impatto della società.

Per quanto concerne il rispetto dei requisiti ex lege, essi risultano soddisfatti anche per questa annualità. Tuttavia, sempre in ottica di miglioramento continuo, rimane valida l'indicazione di rafforzare la raccolta dati tanto in termini quantitativi che qualitativi⁴.

Rispetto alla precedente relazione si ravvisa già la messa in campo di azioni finalizzate alla rilevazione di dati di output e di outcome inclusi nella matrice di valutazione impostata da Avanzi nel corso del primo anno di operatività in qualità di Società Benefit. Costituisce una raccomandazione generale il mantenimento in continuità di tali modalità di rilevazione anche negli anni successivi, così da poter anche impostare un'analisi evolutiva degli indicatori misurati.

Rimangono tuttavia ulteriori spazi di approfondimento delle analisi effettuate rispetto agli specifici ambiti elencati nell'Allegato 5 della legge 208/2015 e quindi:

- 1** **governo d'impresa;**
- 2** **altri portatori d'interesse;**
- 3** **ambiente.**

⁴ Compatibilmente con le risorse a disposizione e gli sforzi necessari per la raccolta degli stessi.

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.

Nella presente relazione è stato incluso un paragrafo dedicato alla governance e organizzazione partecipata, all'interno del quale sono riportati i processi interni di assegnazione delle responsabilità e le novità intervenute nel corso del 2022 in materia di governance. Sarebbe tuttavia 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). Per la rilevazione di tali indicatori, potrebbe venire riproposto e rafforzato il questionario di autovalutazione del CdG.

Coinvolgimento degli stakeholders

Su questo tema non essendo rilevate nuove azioni di misurazione e valutazione rivolte ai fruitori dell'impatto indiretto generato dall'organizzazione, si rinnova il suggerimento 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. Sebbene siano stati implementati strumenti puntuali di raccolta dati rivolti ai clienti di alchange e ai coworker, nell'ottica di coniugare l'ampliamento dell'analisi con criteri di rigosità e fattibilità della stessa, la società potrebbe mappare, 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.

Ambiente

A prescindere dall'andamento non positivo di alcuni indicatori rilevati a causa della variazione delle abitudini di svolgimento dell'attività lavorativa in fase di ripresa post pandemia (consumo di energia, emissioni di CO₂), si ravvisa la necessità di integrare in ogni report di valutazione il calcolo dell'impronta carbonica di Avanzi S.p.A. SB, così come realizzato per lo scorso rapporto.

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

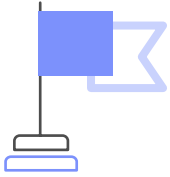
In secondo luogo, si raccomanda di implementare l'esperimento valutativo attuato tramite analisi interna da a|change:

- estendendolo anche alle altre aree di intervento di Avanzi;
- rafforzandolo attraverso il coinvolgimento diretto dei clienti delle diverse unità operative;
- elaborando strumenti di misurazione degli outcome prodotti su committenti pubblici, privati e del terzo settore derivanti dalla collaborazione con l'organizzazione.

Tali strumenti potrebbero approfondire le dimensioni analizzate, che al momento sono indagate principalmente attraverso indicatori di soddisfazione e gradimento, oltre che attraverso la percezione di efficacia dei lavoratori di Avanzi stessa.

In tal senso, si rinnovano le raccomandazioni fornite lo scorso anno, anche alla luce degli impegni presi nella presente relazione di impatto da Avanzi per il rafforzamento dell'impianto di valutazione. In particolare, gli strumenti di analisi degli esiti delle commesse in capo ai responsabili delle aree potrebbero prevedere delle dimensioni specifiche relative all'auto percezione 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, rispetto alla già riportata raccomandazione di monitorare l'impiego delle risorse dell'organizzazione in riferimento agli obiettivi specifici di impatto che Avanzi ha pianificato di raggiungere, si ritengono utili alcuni strumenti interni proposti dall'organizzazione, quali il timesheet e i dati del controllo di gestione. Nella presente Relazione, tali strumenti sono stati applicati per calcolare le ore lavoro impiegate per le nuove aree di sviluppo della Società. In futuro potrebbe essere sperimentato un calcolo maggiormente indirizzato agli obiettivi di impatto presenti nella Teoria del Cambiamento di Avanzi S.p.A. SB, passando quindi dalla dimensione di attività/output a quella più propriamente di outcome e di obiettivi.

In ultima istanza per le future annualità rimane di interesse definire maggiormente e, laddove possibile, quantificare 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.

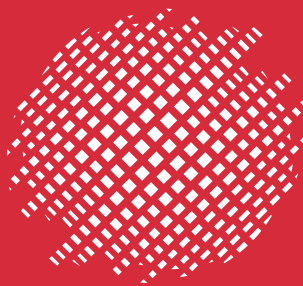
Approccio e gestione del beneficio comune

Nella scorsa relazione è stato suggerito di trasformare gli obiettivi generali di impatto, 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 ad aprile 2022 ed ormai entrato a regime. Nella presente relazione sono stati descritti i tre pilastri del Piano (sviluppo delle attività di business, rafforzamento degli strumenti di gestione nell'ambito della pianificazione e controllo economico-finanziaria e delle risorse umane, rafforzamento della struttura patrimoniale). Dal prossimo report di impatto si potrebbero ricollegare a questi tre pilastri gli obiettivi di impatto maggiormente specificati e pianificare quando ciascuna delle raccomandazioni proposte dall'ente valutatore esterno e degli impegni per il futuro di Avanzi stessa potrebbero venire integrati nelle future valutazioni di impatto, riportando tale "pianificazione strategica alla valutazione" nelle relazioni di impatto.

Comprensione dei rischi

Si rinnova l'invito a considerare la possibilità di includere nell'analisi di impatto strumenti capaci di aumentare la conoscenza del rischio, permettendo quindi una mitigazione dei possibili effetti negativi da esso determinati. Esistono metodi e strumenti efficaci⁵ 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.

⁵ Cfr, per esempio il framework per la valutazione e gestione dei rischi sviluppato dall'Impact Management Project: <https://impactfrontiers.org/norms/five-dimensions-of-impact/impact-risk/>.



avanzi
SOSTENIBILITÀ PER AZIONI

avanzi.org

Via Ampère 61/a
20131 Milano



info@avanzi.org



+39 02.305160