

RELAZIONE DI

Impatto 2022



CARIPLO FACTORY
OPPORTUNITÀ INFINITE



Indice

RELAZIONI DI IMPATTO

1. Cariplo Factory: talento, innovazione e crescita sociale	4
1.1 Finalità di beneficio comune.....	5
2. Infrastruttura di valutazione dei fattori ESG	6
2.1 B Impact Assessment - BIA.....	6
2.1.1 Diversity & Inclusion: le iniziative specifiche e gli strumenti adottati.....	8
2.1.2 Business Model.....	9
3. Valutazione dell'impatto sociale	18
3.1 Introduzione e Obiettivi.....	18
3.2 Misurazione dell'impatto sociale di Cariplo Factory.....	19
Conclusioni e prossimi passi	25

Documento Redatto in collaborazione con Tiresia,
centro di ricerca della School of Management del
Politecnico di Milano



1. Cariplo Factory: talento, innovazione e crescita sociale

La **Relazione di Impatto di Cariplo Factory** descrive gli impatti generati dalle progettualità realizzate nel corso del 2022. In particolare, vengono descritte le iniziative implementate per l'integrazione delle azioni strategiche emerse durante il processo di compilazione della certificazione del **B Impact Assessment** (Azione Quick Wins), esplicitate nella relazione 2021 e, coerentemente con l'approccio BIA, i risultati raggiunti nel 2022 nei diversi ambiti individuati dal paradigma ESG - ambientale, sociale e di governance.

In seguito, il presente documento riporta, la valutazione aggregata degli outcome e gli impatti raggiunti, misurati tramite la metodologia ad hoc sviluppata in collaborazione con il centro di ricerca **Tiresia della School of Management del Politecnico di Milano**. La suddetta metodologia è stata testata in alcune sue parti con riferimento all'anno 2021; nell'anno 2022-2023 è stata raffinata, riadattando e valorizzando alcuni degli indicatori, soprattutto afferenti alle dimensioni di impatto, ed è stata applicata nella sua interezza per ottenere una dashboard completa di Key Performance Indicators (KPIs) e una valutazione qualitativa degli impatti ottenuti.

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

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



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

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

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

Attraverso queste proposte, accomunate dall'obiettivo di promuovere la crescita del tessuto sociale ed economico italiano e dall'approccio dell'open innovation, **Cariplo Factory** si pone come finalità ultima lo sviluppo di un ecosistema orientato all'innovazione, in grado di connettere e creare sinergie tra imprese - tradizionali, hi-tech, sociali, culturali - startup, PMI, incubatori, acceleratori, università, centri di ricerca, scuole ed enti di formazione, FabLabs, ambienti di educazione informale, investitori nel capitale di rischio.

Al settimo anno dall'avvio, **Cariplo Factory** ha consolidato il suo ruolo di catalizzare dei processi di innovazione e collaborazioni virtuose tra soggetti orientati alla generazione di impatto sociale e ambientale. Ha continuato le proprie attività all'interno della filiera dell'innovazione, favorendo lo sviluppo di competenze, rispetto alle due tematiche fonda-

mentali dell'Economia Circolare e Trasformazione Tecnologica e Digitale, quest'ultima anche in riferimento al target degli Enti del Terzo Settore che mostra uno spiccato bisogno di supporto in questa direzione.

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

Di conseguenza, ha proseguito il lavoro iniziato nel 2021 per l'ottenimento della **certificazione di B-Corp**. Durante il 2022, la candidatura è stata soggetta a verifica da parte dell'ente nazionale del B-Lab che ha richiesto degli approfondimenti di dettaglio su alcune tematiche. Si prevede l'ottenimento della certificazione entro fine 2023.

Considerati gli elementi peculiari delle proprie progettualità e del modello della **Filiera del Talento**, **Cariplo Factory** ha inoltre deciso di dotarsi di una metodologia ad hoc per la misurazione della dimensione di impatto sociale che è stata sviluppata secondo un approccio sartoriale, capace di catturare le specificità degli effetti generati sulle persone e il mondo dell'imprenditorialità sociale ed in linea con i principali standard di valutazione a livello internazionale¹. La metodologia, precedentemente testata, quest'anno è stata implementata in tutte le sue parti.

Le successive sezioni del report presenteranno nel dettaglio le attività svolte all'interno dei due cantieri di valutazione (BIA e misurazione di impatto), i principali progetti sviluppati, i risultati ottenuti e gli obiettivi per il 2023. In particolare, nella sezione 2 vengono presentate le azioni implementate nel 2022 in linea con la richiesta di ottenimento della certificazione B Corp, divise nelle cinque aree di misurazione: governance, lavoratori, comunità, ambiente e clienti. Inoltre, la sezione, prevista nel processo BIA che fa riferimento all'Impact Business model presenta un'overview dei principali progetti realizzati da **Cariplo Factory** nel 2022, evidenziando i risultati raggiunti da ciascuno di essi e come hanno contribuito al raggiungimento della finalità di beneficio comune e agli obiettivi strategici di imple-

mentazione del modello della **Filiera del talento**.

Infine, nella sezione 3 del report, viene presentata la misurazione dei KPIs presenti della infrastruttura di misurazione di impatto sociale, con particolare approfondimento rispetto agli impatti di trasformazioni digitale e promozione della sinergia tra gli attori per la promozione di processi di innovazione aperta.

1.1 Finalità di beneficio comune

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

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

¹ GRI, IRIS+, SDGS E BIA

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

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

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

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

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

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

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

l) l'organizzazione, in presenza e/o a distanza, di corsi di formazione, attività di aggiornamento, riqualificazione professionale, formazione mirata alla creazione di nuova imprenditoria;

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

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

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

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

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

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

2. Infrastruttura di valutazione dei fattori ESG

2.1 B Impact Assessment - BIA

Ad oggi, la richiesta di certificazione ha completato il processo di audit da parte dell'ente preposto che ha richiesto delle informazioni di dettaglio e documentazione a supporto dei dati forniti. Si prevede l'ottenimento della certificazione entro l'anno 2023.

Cariplo Factory nel corso del 2022 si è impegnata nell'implementazione delle azioni "quick wins" evidenziate in fase di compilazione del processo di **certificazione B Impact Assessment**, suggerite dalla piattaforma come possibili aree di miglioramento e fondamentali in un'ottica prospettica di rinnovamento della certificazione.

AREA	SOTTOAREA	QUICK WIN 2021	AZIONI 2022
GOVERNANCE Quest'area valuta mission, etica, trasparenza e la responsabilità dell'azienda analizzando temi quali l'integrazione degli obiettivi sociale e ambientali nella valutazione delle performance dei dipendenti, la reportistica sull'impatto, l'engagement degli stakeholders e	Mission ed engagement	Al fine di aumentare il livello di rilevanza della generazione di impatto nei processi decisionali, Cariplo Factory ha deciso di realizzare un percorso di condivisione dedicato ai propri dipendenti per rafforzare la consapevolezza su come le attività realizzate possano continuare o incrementare la generazione di valore sociale.	Due momenti di condivisione con i dipendenti e i collaboratori dei risultati ottenuti dalla società (in termini di progetti svolti e risultati economici) durante gli eventi di team building semestrali.
AMBIENTE Quest'area prende in considerazione la tutela ambientale, quindi come l'azienda gestisce il proprio impatto ambientale prendendo in considerazione le emissioni di CO2, il consumo idrico ed energetico e altro ancora.	Sviluppo Professionale	Si è impegnata a definire obiettivi e target quantificabili riguardo all'impatto ambientale generato dalle proprie attività, con una specifica attenzione: (a) all'adozione di buone pratiche che riducano l'impatto ambientale dei propri eventi; (b) riduzione del consumo di energia.	Sviluppo e redazione di policy distribuite a tutti i dipendenti e alle aziende presenti negli spazi di Cariplo Factory, finalizzate all'adozione di buone pratiche riguardo la riduzione del consumo di energia ed il miglioramento della raccolta differenziata.
LAVORATORI Quest'area valuta il contributo dell'azienda nel benessere sociale, psicologico, professionale e finanziario dei propri lavoratori approfondendo temi quali, per esempio, opportunità di sviluppo professionale, stipendi e benefit.	Iniziativa per la salute e il benessere	Cariplo Factory si è data l'obiettivo di integrare gli sforzi già in essere monitorando la partecipazione e la soddisfazione dei dipendenti in attività che promuovano la salute e il benessere.	Realizzazione di un corso di formazione di mindfulness per i dipendenti ed i collaboratori. Equilibrio perfetto tra la mente e il corpo con la Mindfulness' della durata di 10 ore, organizzato in tre sessioni. Registrata partecipazione del 90%.
	Sviluppo Professionale	Cariplo Factory ha deciso di strutturare un processo formale di onboarding e formazione iniziale dei nuovi lavoratori. In particolare, nei primi giorni la nuova risorsa viene seguita da un referente e introdotta alle principali mansioni da svolgere, le vengono condivisi materiali e risorse aziendali, quali ad esempio il codice etico, e infine, vengono organizzati dei momenti di presentazione e allineamento con gli altri membri del team.	Sviluppo e redazione di una policy di onboarding da distribuire a tutti i nuovi dipendenti e collaboratori (cartella di benvenuto) che iniziano un nuovo percorso professionale in Cariplo Factory
Altri stakeholder (Community e Clienti) L'area relativa alla comunità valuta l'impegno aziendale a contribuire in maniera positiva allo sviluppo economico e al benessere sociale delle comunità in cui opera. Alcuni temi di interesse: coinvolgimento civico, gestione della supply chain, filantropia, creazione di lavori, etc. L'area, inoltre, valuta il valore che l'azienda genera per i propri clienti prendendo in considerazione temi quali, ad esempio, sicurezza e privacy, assicurazioni su prodotti e servizi, marketing etico.	Gestione del Cliente	Cariplo Factory si impegna a definire degli obiettivi quantificabili da raggiungere in termini di soddisfazione dei propri clienti.	Nel biennio 2021-2022 sono state implementate delle survey per la rilevazione dei livelli di soddisfazione delle start-up, ETS, degli studenti e professionisti che hanno partecipato ai percorsi di formazione e accompagnamento. Sulla base dei dati storici rilevati nel biennio, nel corso del 2023, verranno definiti dei target per l'attività di monitoraggio.

2.1.2 Ambiente

Cariplo Factory crede nel valore della contaminazione. La contaminazione è uno degli elementi cruciali per i meccanismi di open innovation, una delle attività core dell'azienda, ed è uno degli elementi con cui si vuole definire la cultura aziendale. Le iniziative sotto descritte sono tra le più significative realizzate nel corso degli ultimi anni e rappresentano un buon indicatore dell'attenzione di Cariplo Factory al tema della diversità e dell'inclusione.

I progetti che seguono costituiscono una rappresentazione significativa, ma non esaustiva, delle **iniziative mosse da Cariplo Factory nell'ambito Diversity & Inclusion**.

Pow(H)er Generation

Il report di Cariplo Factory che esplora il mondo delle startup a leadership femminile in Italia. Nel nostro Paese lavora soltanto 1 donna su 2. La Banca d'Italia ha stimato che se l'occupazione femminile salisse al 60%, avremmo un aumento del PIL pari al 7% (una cifra vicina ai 130 miliardi di euro) mentre in Europa la parità di genere fra gli occupati potrebbe incrementare il PIL dell'area UE addirittura del 13%.

Per capire meglio qual è la situazione nel nostro Paese, Cariplo Factory ha dato vita all'iniziativa **Pow(H)er Generation, iniziativa dedicata alla leadership nelle startup italiane**. Un report che ha coinvolto 110 startup innovative con lo scopo di raccontare l'intraprendenza, la visione strategica, la passione, la dedizione, il coraggio e l'impatto, delle aziende create o guidate da queste imprenditrici dell'innovazione. Un modo per dare voce e conoscere più da vicino la storia di chi sta contribuendo ad un cambiamento epocale di cui beneficiranno in molti. Attraverso il campione di startup analizzate, il report offre diversi spunti per scattare una fotografia della rappresentanza e dell'influenza femminile nel mondo dell'innovazione in Italia.

"Storie di Pow(H)er Generation", invece, è la serie di approfondimenti che ha coinvolto non solo imprenditrici ma anche professioniste, manager che hanno saputo fare la differenza nel loro settore di riferimento. Tra queste: Monica D'Ascenzo, giornalista finanziaria de Il Sole 24 Ore, che da sempre racconta e dà voce attraverso il blog AlleyOpp al mondo femminile. Poi è stata la volta di Maria Teresa Minotti, Director di PayPal Italia, Gaya Spolverato, Chirurgia Oncologa, Rossella Migliaccio, Imprenditrice ed esperta d'immagine, e infine di Sofia Borri, Presidente di Piano C, tutti esempi di donne che hanno saputo costruire e sviluppare business in settori che vanno dal fintech alla medicina, dalla comunicazione a percorsi professionali e di empowerment femminile.

Il report Pow(H)er Generation è disponibile qui: <https://www.cariplofactory.it/powher-generation/>

99 e Lode

Uno dei progetti più rilevanti per supportare il talento femminile, realizzato da **Cariplo Factory in collaborazione con Io Donna -Il Corriere della Sera e Fastweb Digital Academy**, è 99 e Lode, giunto nel 2022 alla sua quarta edizione. **L'iniziativa è supportata da diversi partner quali EY, Fondazione Adecoco, Fondazione Cariplo, PHYD e Women for Security**. 99elode è un progetto che mira a valorizzare e supportare il talento al femminile, offrendo a 99 giovani donne, laureate con una votazione tra 100 e 110, la possibilità di partecipare a una settimana gratuita di formazione e orientamento sulle competenze digitali più richieste dal mercato.

In questi anni sono state **raccolte 2.126 candidature provenienti da tutta Italia da cui sono poi state selezionate le 99 laureate che hanno avuto la possibilità di accedere ai corsi**. Punto nevralgico per l'attivazione dei percorsi di formazione è stata la restituzione collettiva dei test Digital IQ, elaborati dalle candidate in fase di selezione. Il test di autovalutazione delle competenze e attitudini digitali, ideato da Fastweb e realizzato con la collaborazione dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca e un gruppo di psicologi e psicometristi specializzati nel-

la formazione aziendale, punta a misurare il livello di competenze digitali che ogni moderno cittadino dovrebbe possedere per usare in modo consapevole il web e le nuove tecnologie.

Get it! - Call For Impact | Education & Job Opportunities

In partnership con Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore, Cariplo Factory ha realizzato l'iniziativa Get it! volta a promuovere l'innovazione sociale. Nell'ambito di questo progetto, **Cariplo Factory ha gestito la Call For Impact | Education & Job Opportunities con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo e il potenziamento delle startup, imprese, team innovativi e aspiranti imprenditori**. L'iniziativa mira a incentivare la nascita e contribuire alla crescita di nuove realtà innovative in grado di generare modelli di business sostenibili ad alto impatto sociale.

La quarta Call For Impact prevede quattro aree di interesse, due delle quali dedicate ai temi di diversity e inclusion:

1. EMPOWERMENT FEMMINILE

- Soluzioni e strumenti volti a migliorare la valorizzazione delle donne nel mercato del lavoro, ad ogni età (es. riprogettazione professionale, recruitment, talent management);
- Soluzioni e strumenti per la conciliazione vita-lavoro nelle famiglie.

2. INCLUSIONE SOCIO-LAVORATIVA

- Soluzioni e strumenti a supporto dell'occupabilità di adulti che desiderano reinserirsi nel mercato del lavoro;
- Soluzioni e strumenti volti a favorire l'inserimento lavorativo e la valorizzazione di persone con disabilità nelle aziende

Partnership con SheTech Italy

Grazie alla **partnership con She Tech, Cariplo Factory a oggi ha realizzato diverse iniziative atte a promuovere il women empowerment e l'avvicinamento delle donne alle tematiche STEM**. In particolare, nel 2022, è stata realizzata la **Female Founders Dinner**: appuntamento di networking per mettere in contatto le **Female Founders** italiane con ospiti d'onore, tra cui investor e manager delle più importanti aziende italiane. La serata vuole essere anche una valida occasione per favorire un momento di scambio e condivisione tra tutte le imprenditrici che stanno contribuendo alla crescita del panorama tech italiano. Un'opportunità di incontro e collaborazione per rendere le donne sempre più consapevoli e in grado di affermarsi personalmente e professionalmente nel mondo della tecnologia, del digital e dell'imprenditoria. Durante la serata è presentata anche la lista delle 10 donne startupper italiane, più rilevanti del momento.

2.3 Attività dell'Impact Business Model

In coerenza con l'impostazione fornita dalla certificazione del BIA, le attività di Cariplo Factory rispondono ai seguenti tre obiettivi:

- a) miglioramento nell'educazione o nello sviluppo di competenze;
- b) miglioramento delle capacità operative e raccolta di capitali di imprese purpose driven;
- c) incremento nella generazione di impatto sociale e ambientale del mondo corporate.

Di seguito si riportano i progetti implementati nell'anno 2022 in riferimento ai 3 obiettivi sopra citati.

PROGETTI	EDUCAZIONE E SVILUPPO DELLE ABILITÀ	CAPACITY BUILDING DELLE IMPRESE PURPOSE DRIVEN	SUPPORTO AZIENDE CORPORATE
BANDO EVOLUZIONI			
BERKLEY SKYDECK EUROPE			
CE LAB			
COOPEN			
ENI OPEN INNOVATION			
FEDERATED INNOVATION			
HEALTH DISCOVERY			
HUMAN INNOVATION ART			
PROGETTO ECO			
SNAMINNOVA			
TERRANEXT			
FASTWEB DIGITAL ACADEMY			

ENI OPEN INNOVATION

Da qualche anno Cariplo Factory e Eni lavorano insieme con la finalità di esplorare il mercato delle startup e capirne i trend, nonché supportare l'azienda a sviluppare un processo interno di Open innovation.

Eni - in partnership con Cariplo Factory - ha lanciato:

- **Call for startup Industrial IoT**, nuova iniziativa di open innovation con l'obiettivo di individuare e implementare soluzioni innovative per il monitoraggio degli asset industriali e per l'integrazione e l'elaborazione dei dati provenienti dai sensori degli impianti. L'obiettivo principale del progetto è selezionare le migliori soluzioni innovative per le due aree di interesse: Make sense of things e Make sense of data

- **Communications Data Mining**, nuova iniziativa di open innovation orientata al data analytics con lo scopo di prevenire, monitorare e ottimizzare i processi di comunicazione e le interazioni con gli stakeholder.

Nel corso del 2022 **Cariplo Factory** ha continuato a svolgere attività di advisor verso ENI che hanno portato alla realizzazione di percorsi di Open Innovation, all'organizzazione di workshop attraverso il format "Open Window" (focalizzati su un verticale di business specifico in ambito Asset Tracking, Metaverso e Agritech) e infine, alla realizzazione di progetti di benchmarking e di tech assesment. La collaborazione con Cariplo Factory ha permesso a ENI di ampliare il proprio raggio di azione, entrando in contatto con startup che operano al di fuori del contesto nazionale.

SNAMINNOVA

Snaminnova è il programma di Open Innovation di Snam che intende valorizzare sia il patrimonio di conoscenze ed esperienze interne, sia le migliori startup innovative presenti sul mercato, per promuovere una metodologia di lavoro agile, inclusiva e sostenibile.

Nel 2022 Cariplo Factory ha supportato Snam:

- nel design strategico del programma;
- nello sviluppo di progetti con startup selezionate nel corso di diverse call tematiche - Call4startup;
- nella selezione e nello sviluppo delle idee innovative dei dipendenti Snam - Centrale delle idee;
- nella diffusione della cultura dell'innovazione all'interno dell'azienda, grazie a una community di Innovation Ambassador.

In particolare, nel quadro del progetto SnamInnova, Snam, insieme a Cariplo Factory, ha avviato una sfida chiamata Centrale delle Idee, dedicata ai dipendenti dell'azienda, al fine di individuare e sviluppare nuove soluzioni innovative in diversi verticali tematici. La raccolta di idee si è focalizzata su tre temi principali: contribuire allo sviluppo inclusivo dei territori e delle comunità in cui Snam opera, favorire un futuro green grazie all'utilizzo dell'idrogeno e la decarbonizzazione della supply chain. **La Call ha visto la partecipazione di circa 90 idee provenienti da tutto il personale aziendale.**

Sulle stesse aree Snam ha inoltre lanciato tre diverse Call4Startup incentrate sull'innovazione sostenibile. Le Call4Startup hanno generato un grande interesse sul mercato, attirando più di 160 startup nazionali e internazionali.

HEALTH DISCOVERY (GRUPPO SAPIO)

L'iniziativa "Health Discovery" è nata con l'obiettivo del partner di sviluppare una venture digitale nel settore Healthcare per entrare sul mercato dell'homecare con un nuovo posizionamento ed una nuova offerta di prodotti & servizi.

Nel 2022 **Cariplo Factory** ha proseguito nell'attività di advisory nei confronti del Gruppo Sapiro intenzionato a lanciare una nuova linea di business in un ambito di attività collaterale al core business. Cariplo Factory ha accompagnato il team di innovazione di Sapiro attraverso approcci "lean" ed ha supportato l'identificazione di una startup che, in una logica "make or buy", è stata identificata e acquisita dal Gruppo quale asset per arrivare rapidamente al mercato.

In particolare, è stato organizzato un Hackathon interno al Gruppo con l'obiettivo di sviluppare nuove idee di business. **Cariplo Factory** ha supportato lo sviluppo del contest, dove sono state identificate delle tematiche strategiche per l'azienda, e ha facilitato il lavoro dei team durante l'Hackathon. L'output è stata la selezione di tre progetti, particolarmente interessanti per il business dell'azienda. Da questi, uno solo è stato portato avanti ed è ora in fase di sviluppo.

Federated Innovation

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

Cariplo Factory agisce all'interno della Federated Innovation come Ecosystem catalyst: l'obiettivo è supportare i processi di innovazione in tutte le loro fasi, dall'accelerazione delle idee fino al brevetto finale. Cariplo Factory ha il compito di fornire supporto alle aziende impegnate nella definizione dell'agenda strategica e nella progettazione delle prime iniziative di innovazione.

In particolare, nel corso del 2022 Cariplo Factory ha svolto pienamente il suo ruolo come Ecosystem Catalyst della Rete di imprese Federated Innovation @ MIND. In tale framework, Cariplo Factory ha:

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

Berkeley SkyDeck Europe

Berkeley SkyDeck Europe, Milano, è il progetto lanciato a dicembre dall'acceleratore dell'Università della California, Berkeley, noto come Berkeley SkyDeck, da **Cariplo Factory**, e dal gruppo internazionale di real estate, infrastrutture e rigenerazione urbana Lendlease. Il programma di accelerazione si svolgerà nella prima sede europea di SkyDeck, a Milano, nel contesto di MIND Milano Innovation District.

Le startup europee potranno ora accedere più facilmente alla vasta rete di consulenti, mentor, VC e aziende che Berkeley SkyDeck ha costruito negli ultimi 10 anni, costruendo al contempo il proprio business in Europa e sfruttando l'ecosistema europeo delle startup.

Nel 2022 sono state lanciate due call per startup e sono state ricevute 571 candidature per il 1° batch e 528 candidature per il 2° batch. 9 sono le startup selezionate da SkyDeck Europe nella prima coorte del programma.

In totale sui due batch sono state erogate le seguenti ore di formazione:

- **30 ore di keynote**
- **30 ore di workshop**
- **20 ore di fireside**
- **20 ore di pitch practice**
- **6 mesi di tutoring sessions**

TerraNext

TerraNext è il primo Acceleratore, promosso da CDP ed Intesa Sanpaolo Innovation Center e realizzato da Cariplo Factory, dedicato al sostegno delle migliori startup operanti nel settore della Bioeconomy. L'obiettivo è quello di supportare le realtà più innovative del Paese, creare interconnessioni con le eccellenze scientifiche del territorio e con aziende leader di settore, nonché diffondere la cultura dell'open innovation dando un forte impulso all'innovazione dei settori maturi.

Di seguito le principali attività svolte tramite il progetto TerraNext:

- supporto alla crescita di startup innovative attraverso un percorso di empowerment e investimenti in equity;
- coinvolgimento di champion di settore per creare sinergie, processi di simbiosi industriale e facilities utili alla validazione e sviluppo di soluzioni innovative;
- coinvolgimento e supporto delle filiere del territorio per sviluppare progetti concreti con le realtà selezionate;
- attivazione di mentorship tecniche e di business attraverso un network qualificato composto da scienziati leader e top tier advisors;
- attrazione di nuovi capitali a supporto delle aziende innovative attraverso il network di partner nazionali e internazionali;

• stimolo dell'ecosistema dell'innovazione mediante il coinvolgimento di talenti capaci di sviluppare progetti d'impresa innovativi con impatti sul territorio.

• supporto alla crescita di startup innovative attraverso un percorso di empowerment e investimenti in equity;

• coinvolgimento di champion di settore per creare sinergie, processi di simbiosi industriale e facilities utili alla validazione e sviluppo di soluzioni innovative;

• coinvolgimento e supporto delle filiere del territorio per sviluppare progetti concreti con le realtà selezionate;

• attivazione di mentorship tecniche e di business attraverso un network qualificato composto da scienziati leader e top tier advisors;

• attrazione di nuovi capitali a supporto delle aziende innovative attraverso il network di partner nazionali e internazionali;

• stimolo dell'ecosistema dell'innovazione mediante il coinvolgimento di talenti capaci di sviluppare progetti d'impresa innovativi con impatti sul territorio.

Ogni anno per 3 anni verrà lanciato il percorso di accelerazione di 12 settimane con base a Napoli.

Nel 2022 è stata lanciata la prima call for startup, dove, sono state ricevute 126 candidature.

Esse sono state esaminate da una "Selection Board" che ha selezionato le 10 startup che hanno potuto beneficiare del percorso TerraNext, attraverso mentorship, formazione, networking e momenti di approfondimento frontale dedicati al consolidamento della value proposition e del modello di business, alla validazione tecnica e alla prototipazione delle soluzioni, al supporto al go-to-market e al fundraising.

Durante il percorso sono state erogate 55 ore di tutorship imprenditoriale, più di 100 ore di Advisory e 16 workshop di Empowerment.

CE LAB

Il Circular Economy Lab è un'iniziativa di innovazione che nasce dalla partnership tra Cariplo Factory e Intesa Sanpaolo Innovation Center **per contribuire all'evoluzione del sistema economico italiano e diffondere nuovi modelli di creazione del valore nell'interesse collettivo, accelerando la transizione verso modelli di economia circolare.**

Nel corso del 2022 il CE Lab ha portato avanti le seguenti progettualità:

- **Ecopack:** progetto di implementazione di un progetto pilota tra startup e azienda nell'ambito degli imballaggi primari per categorie ready meals, con prospettive di sviluppo in mercati internazionali.
- **Aquila Energie:** scouting e assesment di startups, attraverso l'apertura di una call pubblica per l'individuazione di soluzioni innovative negli ambiti di: i. Elettrificazione stazioni e carburanti alternativi; ii. Digitalizzazione sistemi interni e di interazione coi clienti; iii. Utilizzo circolare delle risorse interne e rigenerazione sistema naturale, in primis qualità dell'aria.
- **IVECO BUS - Mobility as a Service (MaaS):** progetto di market e tech assesment sul trend di Mobility as a Service, tramite: i. Analisi del mercato potenziale principalmente nel contesto italiano ed europeo; ii. Analisi della concorrenza e delle soluzioni innovative abilitanti; iii. Analisi del mercato Venture Capital e degli investimenti.
- **Iren - Call4Circular:** progetto di scouting e assesment di startup, anche tramite apertura di una call pubblica e supporto comunicativo e marketing, per l'individuazione di soluzioni innovative negli ambiti di: i. Accumulo energetico tramite

batterie; ii. Gestione fanghi e sistemi di acque reflue; iii. Produzione-trasformazione e stoccaggio idrogeno; iv. Sistemi robotizzati per smistamento e riconoscimento rifiuti; v. Tecnologie di valorizzazione di nuove filiere (amianto, fly ashes, plastiche, metalli e terre rare). L'iniziativa è in corso di realizzazione e si concluderà nei primi mesi del 2023.

Nel 2022 sono stati organizzati un totale di 74 eventi a cui hanno partecipato oltre 3500 partecipanti. Nel dettaglio, sono stati organizzati 11 eventi pubblici e realizzati percorsi formativi sui temi dell'economia circolare che hanno coinvolto 2637 persone, di cui 862 studenti e 1775 manager d'azienda.

COOPEN

COOPEN è un percorso triennale partecipativo sostenuto da Fondazione Cariplo e Fondazione Compagnia di San Paolo nell'ambito del progetto Innovazione per lo Sviluppo, finalizzato a promuovere l'innovazione nel settore della cooperazione internazionale.

Si tratta di un percorso di open innovation nato con lo scopo di creare uno spazio di incontro tra soggetti innovatori (team di innovatori e innovatrici, enti di ricerca e dipartimenti universitari, imprenditori ed imprenditrici, e/o le startup e PMI già formalmente costituite) e Organizzazioni della Società Civile (OSC) che operano nel continente africano. In particolare, nei territori di riferimento (**Uganda, Kenya, Ruanda, Etiopia, Senegal, Mali, Burkina Faso e Niger**) il percorso COOPEN permette alle OSC e agli innovatori di attivare sinergie finalizzate a trovare soluzioni concrete a sfide reali e urgenti. Il percorso vuole rappresentare un luogo di incontro per generare soluzioni alle sfide tecnologiche, attraverso percorsi di apprendimento, networking e progettazione di soluzioni condivise. L'obiettivo principale, dunque, è quello di creare un punto di incontro tra innovatori nel campo delle soluzioni tecnologiche e attori della cooperazione internazionale.

COOPEN riunisce innovatori e innovatrici per risolvere le principali sfide che caratterizzano l'attualità, promuovendo in questo modo partnership innovative, che permettono il perseguimento dell'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile n.17: Partnership per gli obiettivi. I soggetti innovatori hanno, infatti, l'opportunità di costruire una partnership con una OSC interessata a sviluppare una soluzione innovativa con un progetto concreto, di testare e validare sul campo la propria tecnologia o innovazione, di ricevere supporto economico.

Le soluzioni proposte vogliono agire localmente per affrontare problemi di portata globale, spaziando tra diversi livelli di tecnologia e sfruttando la collaborazione e la commistione di competenze. Sono tre le sfide principali affrontate tramite questi progetti: Economia Circolare, Alimentazione e Agricoltura Sostenibile, Salute e Benessere.

Cariplo Factory nel corso del 2022 ha realizzato le attività di monitoraggio delle progettualità dei partenariati selezionati nella Call: i. Alimentazione e agricoltura; ii. Salute e benessere, e li ha supportati per garantire il corretto svolgimento del percorso di accelerazione/incubazione (3 mesi) e la realizzazione del progetto pilota in Africa.

BANDO EVOLUZIONI

Promosso da Fondazione Cariplo e Fondazione Compagnia di San Paolo, il Bando ha l'obiettivo di favorire la progettazione e l'esecuzione di strategie e processi di transizione digitale e consolidare la cultura e le competenze dell'innovazione digitale negli enti operanti nell'economia sociale. Il bando individua quattro ambiti ritenuti strategici e cruciali:

- digital transformation; questo ambito sostiene l'implementazione di soluzioni digitali, aventi l'obiettivo di favorire una gestione più efficiente dei processi organizzativi interni agli enti come pure un coordinamento complessivo del funzionamento della filiera, qualora esistente.

- human-centered design; questo ambito si concentra sull'adozione degli strumenti digitali nell'erogazione dei servizi da parte degli enti, in relazione ai destinatari finali.

- data-driven organization; questo ambito sostiene la filiera del dato, dalla sua creazione all'interoperabilità delle banche dati, con il fine di promuovere maggiore consapevolezza decisionale e strategica nelle organizzazioni.

- marketing, comunicazione e fundraising; questo ambito vuole favorire l'adozione di una strategia e della pratica del marketing strategico, avente l'obiettivo di promuovere nuove forme di relazione tra enti e comunità di riferimento e la mobilitazione di maggiori risorse nella creazione di valore sociale condiviso.

Il progetto ha come target gli Enti del Terzo Settore del territorio di competenza di Fondazione Cariplo e Fondazione Compagnia di San Paolo. I beneficiari indiretti sono le categorie svantaggiate che vengono supportate dagli ETS coinvolti (persone con disabilità, minori e famiglie, anziani, persone in condizioni di svantaggio socioeconomico, bambini e ragazzi under 18).

La finalità generale del bando è favorire la progettazione e l'esecuzione di strategie e processi di transizione digitale e consolidare la cultura e le competenze dell'innovazione digitale negli enti operanti nell'economia sociale attraverso l'affiancamento di Innovation advisor, ossia realtà profit o non profit attive nello sviluppo dell'innovazione.

Nello specifico, il bando si prefigge di:

- promuovere la pianificazione strategica, attraverso la definizione di un piano pluriennale d'innovazione digitale integrato nella strategia complessiva dell'ente;
- aumentare l'impatto sulla comunità locale, grazie a trasformazioni dell'organizzazione interna (innovazione organizzativa) e a nuovi modelli di servizio e relazioni con l'ambiente esterno (inno-

vazione di prodotti e servizi);

- abilitare l'accesso ai fondi che saranno resi disponibili dai bandi del PNRR sulla transizione digitale;

- migliorare la capacità di reperire nuove entrate grazie ad appropriate innovazioni organizzative e comunicative rese possibili dal digitale;

- favorire lo sviluppo e la diffusione della cultura e delle competenze dell'innovazione digitale negli enti che operano nell'economia sociale;

- favorire l'ibridazione di competenze, la comunicazione e la collaborazione tra il sistema dell'economia sociale e quello tecnologico, al fine di costruire modelli condivisi di transizione digitale per l'economia sociale e il terzo settore.

Cariplo Factory ha contribuito alla realizzazione del Bando Evoluzioni, supportando la costruzione di piani di innovazione attraverso l'affiancamento di Innovation advisor, ossia realtà profit o non profit attive nello sviluppo dell'innovazione. In particolare, sono state ricevute 104 candidature per ricoprire il ruolo di Innovation Advisor.

Progetto ECO: Economia di comunità

Per contribuire a uno sviluppo economico sostenibile del territorio di riferimento, coerentemente con le indicazioni dell'Unione Europea e gli SDGs, Fondazione Cariplo con il supporto di Cariplo Factory promuove il progetto ECO: Economia di Comunità, che si pone l'obiettivo di rilanciare l'occupazione green, aumentare la capacità di attrarre investimenti legati alla sostenibilità e rafforzare le reti territoriali. Per raggiungere questi obiettivi è stata lanciata una Call for ideas per promuovere iniziative imprenditoriali green e di comunità su tre territori: Lecco, Mantova e Milano.

Tramite la Call sono stati selezionati 3 territori:

- **“ECO P.O.S.T.I:** Pane, Orti, Sartoria, Trasformazione, Inclusione” del Comune di Mantova in partenariato con Associazione Libra, Associazione Hortus e CAV Centro Aiuto alla Vita, che hanno iniziato questo percorso, condividendo obiettivi e finalità e partendo da una chiara visione di imprenditorialità sociale che punta all’inclusione, all’attenzione per l’ambiente, all’economia circolare e alla valorizzazione del capitale umano e della comunità.
- **“Lecco ECO Platform”:** una proposta di sistema sul turismo sostenibile, basata sui principi dell’economia civile, presentata dal Comune di Lecco in partenariato con Legambiente Lecco e Impresa Sociale Girasole. Sono sette le idee imprenditoriali che hanno scelto di perseguire il comune obiettivo di veder nascere sul territorio lecchese una vera e propria sinergia per il turismo: Okm, Beyond the Lake, Fud4Gud, GerenZone, Lecco Social Smart Mobility, MTB Trails e Resinelli Tourism Lab. Queste realtà sono pronte a vivere l’esperienza formativa che consentirà loro di ampliare la “cassetta degli attrezzi” necessaria ad avviare l’attività di impresa. Insieme all’amministrazione comunale hanno impostato un vero e proprio lavoro di squadra perché il turismo sostenibile a Lecco non sia più solo un sogno, ma diventi presto una realtà tangibile e concreta.
- **“VALORI VERDI”** presentato dal Parco Pineta di Appiano Gentile e Tradate, in partenariato con Istituto Oikos che sono al lavoro per rafforzare la rete territoriale e supportare le quattro iniziative imprenditoriali green tra le province di Varese e Como: un’Associazione Fondiaria per la gestione sostenibile di boschi e terreni agricoli abbandonati nel PLIS Valle del Lanza, una realtà cooperativa che riunisce apicoltori e agricoltori locali promossa dall’Associazione Produttori Apistici della provincia di Varese, la promozione del turismo lento e sostenibile in Valle Olona da parte di Archeologicals e la realizzazione di strumenti ludico-didattici su temi scientifici e ambientali da parte di Astronatura.

Ai tre territori è stato assegnato un contributo e un importante servizio di accompagnamento, del valore di 300.000 € per ciascun progetto, che prevede attività di tutoraggio e di capacity building per il territorio e percorsi di incubazione, accelerazione e mentorship dedicati alle iniziative imprenditoriali.

Le attività di capacity building e tutoraggio sono finalizzate a supportare i proponenti a definire e attuare una strategia di rilancio territoriale inclusiva e attenta all’ambiente e ad ampliare e consolidare la rete di soggetti pubblici e privati impegnati in questo percorso verso la sostenibilità.

Per quanto riguarda le iniziative imprenditoriali, l’accompagnamento prevede un percorso di incubazione/accelerazione e mentorship, realizzati nell’ambito di Get it!. Il percorso, della durata di 6-8 mesi, si attiverà a fine gennaio 2022 e si concluderà con l’organizzazione di un “investor day”, durante il quale le imprese saranno presentate a potenziali investitori attivi nell’impact investing.

Fastweb Digital Academy

Fastweb Digital Academy nasce con l’obiettivo di rafforzare le prospettive occupazionali dei giovani attraverso un’offerta di percorsi di formazione esperienziale sulle competenze digitali richieste dal mercato del lavoro attuale e futuro. I corsi, combinazione tra didattica frontale e modalità laboratoriale, sono tenuti da specialisti e professionisti del settore. L’iniziativa è in collaborazione con Fondazione Cariplo e Fastweb.

L’obiettivo è fornire percorsi di formazione specialistica a giovani e adulti per acquisire competenze digitali fondamentali per il mercato del lavoro attuale, e imprescindibili per il futuro. I corsi hanno un approccio informale ed esperienziale e sono tenuti da specialisti e professionisti del settore. La didattica combina lezioni di teoria, specificatamente create per l’Academy, e laboratori dove gli studenti collaboreranno concretamente ai progetti. Al termine di ogni corso viene rilasciato un attestato di partecipazione digitale.

La filosofia di Fastweb Digital Academy è basata su tre pilastri:

- **Imparare digitale;** offriamo nuove logiche e insegniamo competenze e strumenti digitali da utilizzare per creare nuovi prodotti e servizi.
- **Lavorare digitale;** Contribuiamo allo sviluppo di nuove professionalità digitali per favorire la crescita personale e generare competitività aziendale.
- **Agire digitale;** Promuoviamo un nuovo modo di agire che sfrutti il digitale per creare innovazione sociale e una nuova cultura del fare.

Nel 2022 è stata sottoposta una survey ai partecipanti alla formazione di Fastweb Digital Academy. In particolare, **sui 10.678 iscritti a cui è stata mandata la survey, sono state analizzate le 298 risposte complete raccolte.**

L’87% dei rispondenti ha valutato come facile la fruibilità dei corsi, l’84% si è dichiarato soddisfatto della competenza e disponibilità dei docenti e l’80% ha ritenuto innovati i contenuti dei corsi seguiti.

Human Innovation Art

Human Innovation Art, è l’iniziativa organizzata da **Cariplo Factory** e Overart, con il patrocinio dell’Accademia di Belle Arti di Brera e il sostegno di Fondazione Cariplo. Nel 2022 è stata realizzata una esposizione d’arte dove giovani artisti dell’Accademia di Belle Arti di Brera hanno esplorato con diversi linguaggi i legami tra innovazione e persone, l’impatto dei trend trasformativi sulla società in cui viviamo e sulle nostre relazioni, sul nostro lavoro, sui nostri diritti, sui nostri valori. Perché l’arte è un linguaggio universale. Il migliore che abbiamo a disposizione perché non ha bisogno di mediazioni: è istintivo, diretto, libero, inclusivo.

Questa mostra vuole rappresentare un segnale di protesta e di attenzione al degrado ambientale e un forte invito alla restaurazione di un ambiente antropico, in simbiosi e armonia con il nostro ecosistema.

OverArt, ha raccolto l’invito di Cariplo Factory che organizza questa mostra con il supporto dell’Accademia di Belle Arti di Brera e della Fondazione Cariplo, sviluppando temi culturali e accademici legati all’Innovazione tecnologica di grande interesse per la loro grande attualità e per l’importanza dello sviluppo di tali tematiche.

Si evidenzia altresì che tali tematiche si contestualizzano perfettamente in quelle che sono alcune delle attività di Cariplo Factory, indirizzate all’innovazione e alla promozione dei nuovi talenti. Human Innovation Art si ispira a Open Innovation Art e si avvale delle passate esperienze, ne costituisce la logica evoluzione e si propone come un appuntamento biennale di grande interesse.

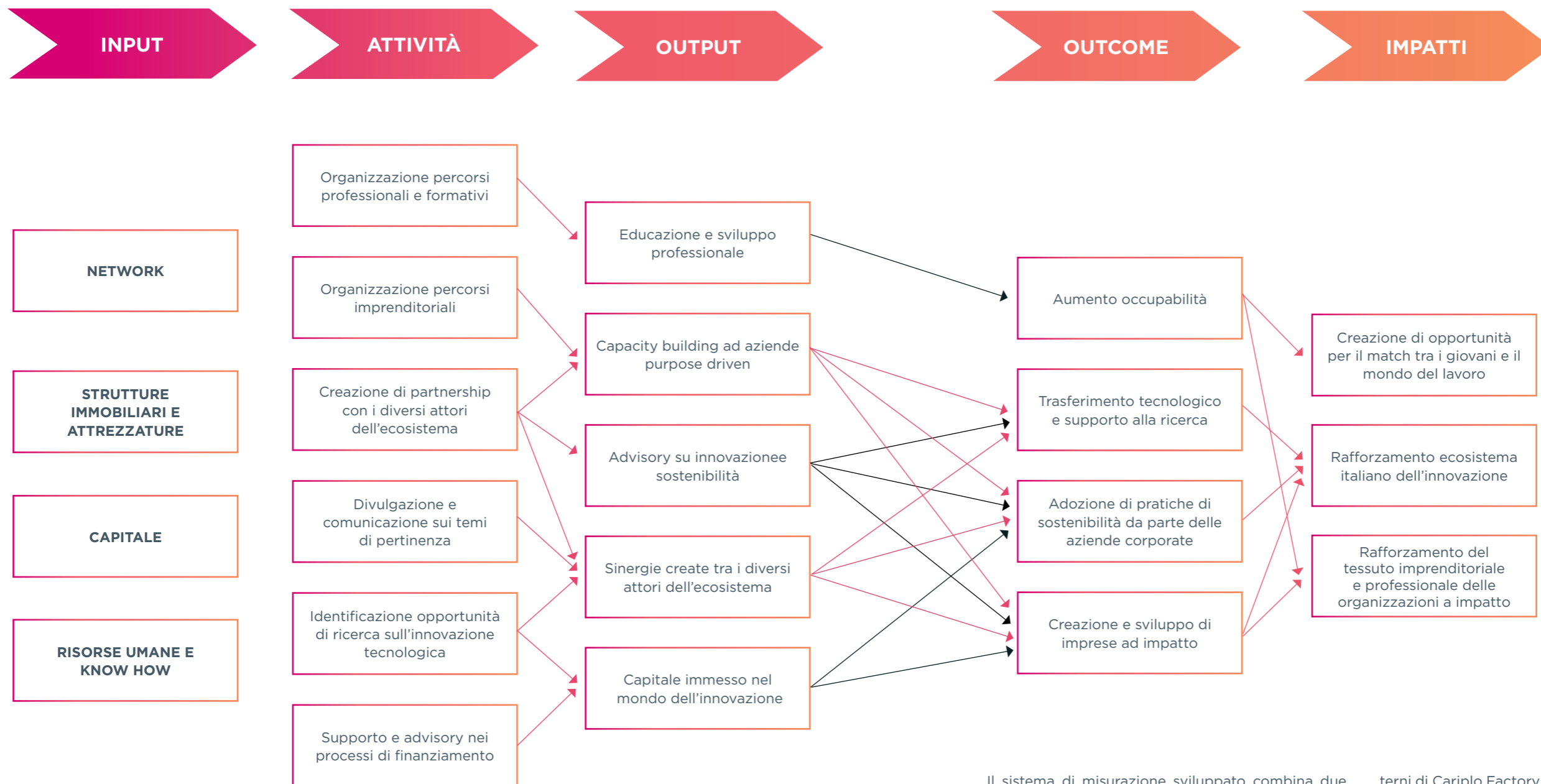


Figura 4: Teoria del cambiamento per Cariplo Factory

3. Valutazione dell'impatto sociale

3.1 Introduzione e Obiettivi

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

Il valore aggiunto di questa metodologia è quello di valutare gli effetti generati, andando oltre il livello di output e di outcome (risultato diretto sul beneficiario) per arrivare a misurare le ricadute in un conte-

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

Il sistema di misurazione sviluppato combina due approcci complementari: da una parte, un approccio "sartoriale" in cui la metodologia e gli strumenti connessi sono stati progettati ad hoc e personalizzati rispetto alle specifiche attività ideate e sviluppate da **Cariplo Factory**; dall'altra parte, entrambi gli approcci sono allineati con i principali framework e repository di indicatori riconosciuti a livello internazionale.

Per ulteriori dettagli sulla metodologia e sul processo di definizione della stessa, si faccia riferimento alla Relazione di Impatto dello scorso anno.

Rispetto all'iniziale configurazione la metodologia è stata modificata riadattando alcuni degli indicatori identificati sulla base delle evidenze emerse dal processo di raccolta dati dell'anno precedente. A valle di questa seconda fase di implementazione e validazione della metodologia, gli strumenti di raccolta dati predisposti verranno integrati nei processi in-

terni di Cariplo Factory in modo avviare la transizione verso un'applicazione autonoma della suddetta metodologia da parte di Cariplo Factory.

3.2 Misurazione dell'impatto sociale di Cariplo Factory

La metodologia sviluppata aggrega i risultati ottenuti dalle singole progettualità, evidenziando come esse portino al raggiungimento degli obiettivi di impatto così come identificati nella Teoria del Cambiamento di Cariplo Factory (Figura 4):

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

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

I principali strumenti previsti per questa fase sono:

- analisi documentale, tramite i documenti strategici di Cariplo Factory;
- strutturazione e somministrazione digitalizzata di questionari agli stakeholders che hanno preso parte ai percorsi di Cariplo Factory per la raccolta di informazioni sia di tipo quantitativo che qualitativo;
- interviste a stakeholders chiave per la raccolta dati di tipo qualitativo, particolarmente utile nella misurazione degli impatti.

In particolare, nel 2022, è stato somministrato un questionario rivolto a tutte le start-up che hanno partecipato ai programmi offerti da Cariplo Factory ottenendo un tasso di risposta di circa il 25% su una popolazione di circa 100 organizzazioni. Per approfondire i risultati ottenuti dai progetti che avevano come target il mondo corporate si è deciso di procedere utilizzando un approccio qualitativo; sono state effettuate 4 interviste, rivolte ai responsabili dei progetti all'interno della corporate. Infine, sono state incluse le analisi effettuate da altri soggetti in riferimento ai progetti Bando Evoluzioni², Federated Innovation³ e Fastweb Digital Academy.

Di seguito l'analisi degli indicatori.

2 FSVGDA L'EVALUATION LAB. Bando Evoluzioni. Soddisfazione percorso accompagnamento.
3 MIND Impact Assessment Report 2022

DIMENSIONE DI VALORE		INDICATORE	METRICA	DATI
INDICATORI DI OUTPUT	EDUCAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE	Individui raggiunti tramite l'erogazione di training/ formazione	# individui che hanno ricevuto training/formazione	3613 individui raggiunti
		Training/formazione erogata	# ore erogate	3231 ore erogate
	CAPACITY BUILDING AD AZIENDE PURPOSE DRIVEN	Startup che hanno applicato alle call di Cariplo Factory	# di startup	1575 startup raggiunte
		Startup che hanno applicato alle call di Cariplo Factory	€ finanziamenti erogati ai partecipanti dei percorsi/ programmi tramite i partner delle iniziative	2.700.000 € di finanziamenti ottenuti
		Offerte di programmi/servizi a prezzi agevolati o gratuiti	# programmi/servizi di CF erogati a prezzi agevolati o gratuiti	2 programmi a prezzi agevolati o gratuiti
	ADVISORY SU INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ	Imprese supportate per servizi di advisory	# Imprese supportate	42 imprese supportate
	SINERGIE CREATE TRA I DIVERSI ATTORI DELL'ECOSISTEMA	Partnership create	# partnership create	23 partnership attive
		Iniziative di condivisione conoscenze e awareness	# iniziative/eventi	23 eventi
		Partecipazione a iniziative di condivisione conoscenze e awareness	# persone raggiunte	2787 partecipanti
		Iniziative pro bono negli spazi di CF	# iniziative organizzate da altri soggetti con il supporto pro bono di CF	13 iniziative pro bono

DIMENSIONE DI VALORE		INDICATORE	METRICA	DATI
OUTCOME	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E SUPPORTO ALLA RICERCA	Livello di soddisfazione delle aziende per il supporto ricevuto	Survey/interviste	100% delle aziende supportate di dimostra completamente soddisfatto del supporto ricevuto da CF
		Collaborazioni create tra startup e aziende	% aziende che hanno creato delle collaborazioni/partnership con start up	Nel 75% dei casi, le aziende supportate ha formalizzato una collaborazione con le start-up individuate tramite il programma Il 15% delle start-up coinvolte ha sviluppato partnership con aziende
	AUMENTO OCCUPABILITÀ	Tasso di conversione della formazione ricevuta e nuove skills acquisite	% di partecipanti che grazie alle competenze, strumenti di orientamento nel mondo del lavoro e network di conoscenze fornito da Cariplo Factory ha migliorato la propria posizione lavorativa	il 12% dei partecipanti, grazie alle nuove competenze e strumenti acquisiti, e al network a cui ha avuto accesso, ha migliorato la propria posizione lavorativa ⁴
		Ricerca attiva del lavoro	% partecipanti che ha effettuato una candidatura per una nuova posizione lavorativa entro 3 mesi dalla partecipazione al programma	il 15% dei partecipanti ha acquisito sufficienti competenze e conoscenze per effettuare una candidatura per una nuova posizione lavorativa
	CREAZIONE E SVILUPPO DI IMPRESE AD IMPATTO	Livello di soddisfazione delle startup supportate	survey di gradimento	Il 92% delle startup si ritiene soddisfatto del supporto ricevuto
		Imprenditori che hanno accresciuto le loro competenze	Il supporto fornito agli imprenditori ha: 1. Accresciuto le loro competenze e soft skills 2. Fornito loro gli strumenti utili ad orientarsi nel mondo imprenditoriale 3. Permessi loro di ampliare il network di conoscenze	Accrescimento competenze e soft skills: il 85% è completamente d'accordo; l'8% è d'accordo Maggiore conoscenza del mondo imprenditoriale e del suo funzionamento: il 69% è completamente d'accordo; il 23% è d'accordo Ampliamento network di conoscenze: il 69% è completamente d'accordo; il 23% è d'accordo
		Imprenditori che hanno accresciuto le loro competenze	in che misura le startup hanno avuto accesso a prodotti/servizi a cui non avrebbero avuto accesso	Circa il 90% ritiene di avere avuto accesso a prodotti e/o servizi a cui altrimenti non avrebbe potuto accedere.
		Finanziamenti raccolti da startup supportate da CF	Totale dei finanziamenti (€) ricevuti dalle startup seguite	1,55 mln € di finanziamenti ricevuti
		Creazione di posti di lavoro	# di lavoratori assunti da realtà che hanno ricevuto un finanziamento e/o supporto da CF	16 nuovi lavoratori/collaboratori

⁴ La metrica è stata modificata rispetto alla versione precedente della metodologia per cogliere un livello di cambiamento più significativo, rappresentato dell'effettivo ottenimento di un nuovo lavoro/cambiamento di lavoro/progresso della carriera grazie alla formazione fornita da Cariplo Factory, rispetto all'effetto in termini di aumento di competenze, strumenti e contatti.

Indicatori di Impatto

(a) Rafforzamento ecosistema italiano dell'innovazione.

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

Nel 2022 Cariplo Factory ha collaborato e creato relazioni con circa 23 realtà distribuite su tutto il territorio nazionale.

Tasso di conversione delle call for ideas

È stato rilevato il tasso di conversione delle call for ideas realizzate o supportate da **Cariplo Factory** in collaborazione con aziende. Le interviste svolte con le imprese hanno permesso di verificare che nella quasi totalità dei casi (3 su 4) le start-up identificate sono state supportate dall'azienda, arrivando addirittura a dei casi di M&A. In media, il 10% delle idee che partecipano alle call raggiunge la fase di scaling. In un caso, dove lo stadio di sviluppo delle idee era ancora embrionale, l'azienda promotrice ha offerto dei percorsi di stage al 5% dei giovani innovatori coinvolti; mentre altri percorsi sono stati attivati da altri partner del progetto.

Inoltre, tutti i progetti con target corporate si sono dimostrati progetti pluriennali, dove a fronte di un rinnovato ingaggio, viene di anno in anno evoluto il metodo di lavoro e diversificata la tematica oggetto della call.

All'interno di questi progetti, le aziende ha attribuito particolare valore alla capacità di **Cariplo Factory** di riuscire a tradurre il linguaggio dell'open innovation all'interno dei processi corporate; la presenza metodologia consolidata per la realizzazione delle call for start up; l'abilità di intercettare le traiettorie evolutive in termini di innovazione all'interno del mercato; e il loro legame e presenza sul territorio.

Nella maggior parte dei casi, il programma promosso da **Cariplo Factory** prevede della formazione specifica su temi inerenti all'innovazione per lo staff interno all'impresa, come fase propedeutica alla call

for ideas. L'utilizzo di metodi come quello dell'Hackathon permette poi al personale dei diversi livelli di acquisire nuove expertise e approcci differenti

nel valutare le opportunità di business. Le ricadute in termini di competenze sui dipendenti corporate sono quindi evidenti.

Infine, **Cariplo Factory ha contribuito alla realizzazione degli i-DAYS - Innovation Days 2022 in collaborazione con EIT Health (European Institute of Innovation & Technology), Cariplo Factory e Lend-lease, presso il Milano Innovation District (MIND), a cui hanno partecipato 80 studenti all'edizione italiana. Il format è stato realizzato in altre 24 città europee. L'evento verrà replicato per altre 3 edizioni.**

Ruolo di catalizzatore di partnership tra soggetti sul territorio

Nelle survey sottoposte a startup e imprenditori, è emerso come circa il 35% ritiene che le attività svolte con Cariplo Factory abbiano contribuito all'accesso a collaborazioni con enti ed istituzioni.

Le aziende intervistate riconoscono il ruolo di catalizzatore di partnership di Cariplo Factory, indicandolo con un partner fondamentale nell'attivare la relazione con università e centri di ricerca. Inoltre, le attività di Cariplo Factory permettono allo stesso tempo di mettere in connessione il mondo corporate con l'ecosistema dell'innovazione, attraverso lo sviluppo di competenze verticali su alcune specifiche tematiche legate alla sostenibilità; ma rappresentano anche una modalità di attivazione di percorsi di innovazione che coinvolgono i dipendenti dell'impresa. Cariplo Factory offre alle aziende delle competenze verticali e approfondite su specifiche aree di innovazione e conoscenza del mercato connesse alle stesse spesso poco connesse al core business che il mondo corporate non avrebbe la possibilità di esplorare con risorse interne, generando dell'opportunità di innovazione altrimenti impossibili da attivare.

Creazione di modelli di partnership innovative

Cariplo Factory svolge il ruolo di Ecosystem Catalyst nel sistema di partnership Federated Innovation @MIND, contribuendo alla realizzazione e diffusione di un approccio innovativo per colmare il divario tra istituzioni di ricerca e ambiente imprenditoriale e

orientare i processi di innovazione verso obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale. Federated Innovation è un modello unico di innovazione congiunta e di rigenerazione urbana orientato alla massimizzazione degli impatti socio-economici positivi. In particolare, **Cariplo Factory** è il coordinatore nel disegno delle iniziative e agende di innovazione che vanno a realizzare la visione di Federated Innovation e facilitatore delle relazioni fra i vari membri.

Lanciato nel gennaio 2021, ha raggiunto piena attività ed i primi risultati nel 2022. Il modello operativo della Federated Innovation va oltre l'approccio di open innovation grazie alla massa critica dei primi attori e a un quadro giuridico appositamente studiato, per abbracciare il paradigma del "collaborare per competere".

Il ruolo del Catalizzatore è cruciale per lo sviluppo dell'innovazione nel contesto operativo, supportando nella realizzazione di un'Agenda dell'Innovazione in grado di generare iniziative di innovazione tra i diversi membri dell'area. Esso supporta le aziende, guidandole, proponendo strumenti di lavoro e gestendo la Piattaforma Digitale, lo strumento di lavoro online di Federated Innovation. Favorisce la contaminazione incrociata tra le aree dei diversi membri che appartengono al sistema. Infine, lavora anche sugli aspetti della comunicazione e delle relazioni esterne, facilitando l'approdo sia di nuovi attori che di attori istituzionali di potenziale interesse per l'ecosistema.

Il modello di Federated Innovation rappresenta un modo rivoluzionario di fare innovazione perché definisce dei protocolli che catalizzano e facilitano la collaborazione tra aziende private e di queste con il settore pubblico, orientando i loro obiettivi verso innovazione social-oriented. Quindi rappresenta un modello innovativo di fare rete tra imprese ma allo stesso anche un'innovazione del mondo delle partnership pubblico private.

Cariplo Factory ha quindi contribuito alla realizzazione di un sistema generativo di nuovi processi di innovazione orientati alla generazione di impatto sociale e allo stesso tempo un nuovo modo di fare innovazione, modellizzato a livello di partnership e processi, che può essere replicato in altri contesti poiché esiste un formato (descritto nel Federated Innovation Playbook) registrato.

Federated Innovation ad oggi conta 38 aziende che stanno lavorando insieme in un ambiente virtuoso e collaborativo.

(b)Rafforzamento del tessuto imprenditoriale e professionale delle organizzazioni a impatto.

Le più urgenti esigenze espresse dalle organizzazioni orientate dall'impatto rappresentazione la ricerca di capitale e l'utilizzo delle tecnologie per aumentare l'efficacia e l'efficienza delle proprie attività⁵.

Cariplo Factory contribuisce, tramite le proprie attività a:

i) Favorire il matching tra mondo della finanza ad impatto e organizzazioni a impatto sociale

Cariplo Factory collabora con due importanti fondi di Venture Capital (con Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore e Indaco Venture Partners Sgr) che supporta nell'identificazione e valutazione delle startup finanziabili.

ii) Supportare l'aumento del livello di capitalizzazione delle organizzazioni a impatto.

Nel 2022 circa il 10% delle startup ha ricevuto finanziamenti da parte dei partner delle iniziative organizzate da Cariplo Factory. Infine, il supporto ricevuto da Cariplo Factory ha contribuito nella maggior parte dei casi allo sviluppo di un nuovo prodotto/servizio o al lancio sul mercato di un nuovo prodotto/servizio.

iii) Aumentare il livello di innovazione digitale delle organizzazioni a impatto.

Inoltre, nel 2022, la partecipazione di Cariplo Factory al Bando Evoluzioni ha fortemente contribuito al terzo obiettivo citato. Il programma infatti supportava Enti del Terzo Settore nella stesura di un piano di innovazione, fornendo un percorso di accompagnamento e matching in grado di permettere alle organizzazioni partecipanti di sviluppare le competenze necessarie ad orientarsi verso una transizione tecnologica.

⁵ Fondazione Italia Sociale. LA DOMANDA DI INNOVAZIONE DEL TERZO SETTORE.

L'alto livello di soddisfazione riportato dagli enti rispetto ai contenuti formativi forniti e al supporto dell'Innovation Advisor permette di evidenziare come gli ETS coinvolti siano stati equipaggiati delle conoscenze fondamentali per permettergli in modo autonomo di realizzare il processo di innovazione sviluppato nell'ambito del bando. Inoltre, il piano è stato contestualizzato sia rispetto alla strategia complessiva dell'ente sia esplorando i rapporti di causa ed effetto che intercorrono tra la strategia digitale, gli interventi individuati e il valore sociale dell'organizzazione. Questa particolare fase del bando che permetteva di identificare le ricadute positive esterne all'organizzazione in termini di comunità territoriali di riferimento e beneficiari finali assicura che il processo di trasformazione digitale previsto vada a rafforzare la generazione di impatto di questi enti.

È stato inoltre sottoposto dall'Evaluation Lab di FSVGDA un questionario di soddisfazione agli enti partecipanti al bando (77 risposte ricevute). Il grado di soddisfazione è stato complessivamente positivo, con un giudizio sintetico degli enti pari in media a 3,4 (su una scala da 1 a 4). In particolare, è stato valutato in maniera positiva il Match making Day per

la scelta dell'Innovation Advisor (3,3 su una scala da 1 a 4) e il ruolo dell'Innovation Advisor nel supportare i partecipanti (3 su una scala da 1 a 4) soprattutto negli aspetti di Programmazione, Monitoraggio e definizione del To Be utili allo sviluppo del Piano di Innovazione.

3. Conclusioni e prossimi passi

Nella Relazione di Impatto 2022 sono stati presentati gli avanzamenti rispetto ai due cantieri attuati nel 2021 per la valutazione, misurazione e monitoraggio dei risultati e degli effetti generati dalle attività di Cariplo Factory.

Il processo di acquisizione della certificazione B-Corp si concluderà nel 2023; mentre la metodologia di misurazione dell'impatto sviluppata ad hoc per Cariplo Factory ha terminato la sua fase di test e verrà integrata a partire dal 2023 nei processi e nelle procedure interne dell'organizzazione.

In termini di risultati ottenuti, oltre al rinnovato supporto in termini di formazione ai giovani talenti e ai futuri imprenditori, il 2022 ha rappresentato un anno di rafforzamento del ruolo di **Cariplo Factory** come catalizzatore di innovazione all'interno dell'ecosistema italiano. Federated Innovation ha permesso non solo di realizzare, ma di modellizzare un modo nuovo di promuovere e fare innovazione mettendo in connessione diverse tipologie di stakeholder e creando quel matching necessario tra bisogni del territorio e della PA, competenze del mondo corporate e degli enti di ricerca, e capacità di lettura del contesto sociale degli Enti del Terzo Settore, necessari a orientare i processi di innovazione verso le grandi sfide sociali e ambientali.

Una traiettoria intrapresa nel 2022 e interessante per lo sviluppo futuro è rappresentata dalla transizione digitale nell'economia sociale. L'implementazione e il consolidamento delle competenze nell'innovazione digitale per gli enti operanti nell'economia sociale appare una linea di attività che offrirebbe le consolidate competenze in ambito di gestione e implementazione dei processi di innovazione al servizio degli Enti del Terzo Settore che, come sottolineato in precedenza, dichiarano una forte esigenza di innovare in termini di prodotto/servizio offerto.

