



Upskill 4.0 Srl Società Benefit

Relazione d'impatto anno 2023

Indice

Presentazione	4
1. L'azienda e la Governance: Finalità, Impegno e Processi	5
1.1 Upskill 4.0	5
1.2 Gli ITS	6
1.3 Il Design Thinking	8
1.4 Le finalità di beneficio comune di Upskill 4.0	10
1.5 Il modello di business di Upskill 4.0	11
1.6 I progetti realizzati o avviati nel 2023	13
1.7 Gli stakeholder di Upskill 4.0	13
1.8 La valutazione d'impatto: la scelta dello strumento di autovalutazione	16
2. Rendicontazione e valutazione dell'impatto	20
2.1 Considerazioni preliminari	20
2.2 La materialità, razionale	20
2.3 La materialità, risultati	21
2.4 La valutazione dei rischi	24
2.5 Risultati analitici dell'autovalutazione e della valutazione degli stakeholder	25
2.6 Il Prodotto	27
2.7 Il Lavoro	29
2.8 Il valore economico	31
2.9 Sostenibilità delle Operations	34
2.10 La Governance	35
2.11 Sintesi della creazione del valore	36
3. Considerazioni Finali e obiettivi d'impatto per il 2024	38

Presentazione

Stefano Micelli

Presidente Upskill 4.0 società benefit

Nel corso del 2023 la società Upskill 4.0 ha continuato nel suo percorso di crescita consolidando progettualità e interventi coerenti con le attività già svolte nel 2022 e sviluppando nuove progettualità grazie a nuovi e importanti committenti. Dal punto di vista economico l'esercizio ha visto una crescita del fatturato e un'estensione della geografia degli interventi. Il percorso svolto ha consolidato il disegno di un'azienda attiva a scala nazionale, capace di declinare in modo originale una proposta di valore economico e sociale sulla base della specificità dei territori in cui opera.

La visione iniziale, caratterizzata dall'ambizione di legare attraverso una metodologia efficace la formazione tecnica superiore (gli ITS) ai fabbisogni di innovazione delle imprese italiane è stata ampiamente confermata dai risultati raggiunti in tanti territori diversi. Proprio l'efficacia del modello formativo e di gestione dell'innovazione ha spinto la società a promuovere un legame più stretto con l'Università Ca' Foscari, in particolare la Venice School of Management, per avviare una diversificazione dell'offerta progettuale capace di includere nuovi soggetti e di dialogare con realtà più strutturate dal punto di vista tecnologico e dal punto di vista manageriale.

Le valutazioni raccolte a conclusione dell'esercizio e riportate all'interno di questo documento confermano dell'utilità di questi progetti e degli strumenti utilizzati come riferimento metodologico. Quanto emerge dalla relazione sottolinea i benefici per gli studenti e le studentesse coinvolti nel processo così come l'utilità per le imprese e per i territori. I primi consolidano le proprie competenze hard e soft, migliorano le proprie le proprie prospettive di crescita professionale e sviluppano capacità propositiva utile per il territorio nel suo complesso. Le seconde apprezzano il dialogo con giovani studenti, affrontano progettualità coerenti con i propri percorsi di crescita e sviluppano una nuova sensibilità a metodologie di management dell'innovazione tradizionalmente esclusiva delle grandi imprese.

Sul fronte dell'organizzazione aziendale, Upskill 4.0 ha consolidato una compagine di collaboratori solida e qualificata offrendo formazione e sostegno a un gruppo giovane e motivato. E' continuato l'impegno sul fronte della formazione interna e sulla crescita delle competenze grazie a una rotazione dei ruoli e dei compiti assegnati. L'attenzione alla crescita dei collaboratori ha investito anche i collaboratori esterni con l'obiettivo di far sentire tutti coloro che collaborano con la società come parte integrante di un gruppo coeso e motivato.

Il 2023 è stato caratterizzato anche dall'ottenimento di un importante riconoscimento: l'inserimento di Upskill 4.0 all'interno della selezione ADI Index ovvero l'insieme dei progetti suscettibili di ottenere il prestigioso premio del Compasso d'Oro. Questo importante risultato ha significativamente aumentato la visibilità e la credibilità del progetto a livello nazionale e ha contribuito a motivare dipendenti e collaboratori rispetto agli obiettivi strategici della società nel medio e lungo termine.

I risultati raggiunti nell'esercizio 2023 sono complessivamente molto positivi e consolidano quanto ottenuto nei due esercizi precedenti. L'apertura di nuovi fronti a fine anno, in particolare l'avvio di una più stretta collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia, consente di immaginare uno sviluppo delle attività nel corso del prossimo esercizio puntando a confermare gli obiettivi di crescita professionale, culturale, sociale degli studenti così come la qualità e la spinta imprenditoriale di imprese e territori.

1. L'azienda e la Governance: Finalità, Impegno e Processi

1. L'azienda e la Governance: Finalità, Impegno e Processi

1.1 Upskill 4.0

1.1.1 Upskill 4.0 è l'ecosistema che lega il mondo della formazione tecnica superiore e dell'università a quello dell'impresa e dei sistemi territoriali, per promuovere e realizzare progetti innovativi grazie alle tecnologie digitali.

1.1.2 Upskill 4.0 Srl è uno spin off dell'Università Ca' Foscari di Venezia, fondata nel 2019, come start up innovativa e quindi divenuta società benefit, aderente ad Assobenefit nel 2021.

1.1.3 Oltre ai 5 fondatori, esponenti del mondo della ricerca accademica, fanno parte della compagine sociale sin dalla sua costituzione 7 fondazioni ITS Academy, a cui si sono aggiunte ulteriori 5 fondazioni, distribuite su tutto il territorio nazionale e attive in tutti i settori di specializzazione e, in qualità di socio finanziario e strategico, il gruppo UniCredit.

1.1.4 La composizione della compagine societaria di Upskill 4.0 non è casuale, ma risponde appieno a un disegno strategico con forti implicazioni per le finalità di beneficio della società e rappresenta un unicum in Italia.

1.1.5 Sono infatti rappresentati tre elementi fondamentali a garanzia del massimo impatto territoriale delle attività di Upskill 4.0:

- I. La componente accademica, che costituisce il nucleo fondatore, raccolta attorno al gruppo di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, garantisce vision, mission, presidio metodologico, competenze manageriali e tecnologiche avanzate;
- II. La componente ITS Academy, che garantisce il coinvolgimento degli Istituti in tutte le fasi della governance della società e una altrettanto costante partecipazione ai progetti di sviluppo, con ricadute positive sulla qualità dell'offerta formativa, arricchita dalla pratica sul campo;
- III. Un gruppo bancario di dimensione europea, con capillare e storica presenza su tutto il territorio nazionale, che da sempre sostiene la competitività delle imprese e dei sistemi locali e che ha accolto la sfida di supportarli non solo attraverso iniziative finanziarie, ma anche sostenendo progetti di sistema sull'innovazione e sull'up- e re-skilling delle competenze.

1.1.6 La varietà di competenze, specializzazioni, esperienze e punti di vista fra i soci, rinsaldata da una forte comunanza di visione e di intenti, consente ad Upskill 4.0 di strutturare proposte e

realizzare interventi di forte innovazione e rigore metodologico, vicine alle caratteristiche e alle esigenze peculiari delle imprese italiane e con chiare e concrete ricadute territoriali.

1.1.7 La vicinanza alle competenze, alle sensibilità peculiari e ai punti di vista dei ragazzi e delle ragazze che frequentano i corsi degli ITS e i corsi di management a Ca' Foscari permette di attingere e valorizzare approcci ai problemi e alle esigenze delle imprese e dei territori non rituali, innovativi e nativamente digitali: questo rappresenta il principale fattore distintivo dell'offerta di Upskill 4.0, di grande valore soprattutto in momenti di forte discontinuità e laddove si debbano immaginare prodotti, servizi e processi del futuro, co-progettandoli con i futuri utenti e collaboratori.

1.1.8 Il team universitario che ha dato originariamente vita ad Upskill 4.0, e che ricopre tuttora i principali ruoli operativi della Società, ha maturato l'expertise tecnico-professionale, ora posto al servizio della mission aziendale, nell'ambito del Progetto "ITS 4.0" (www.its40.it) promosso dal MIUR e dal Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia dal 2017 ad oggi, sviluppando progetti di innovazione 4.0 su tutto il territorio nazionale, con target principale le PMI.

1.1.9 Attraverso la collaborazione con gli ITS e l'università e l'utilizzo della metodologia del Design Thinking, elementi distintivi del progetto, le imprese partecipanti hanno potuto sviluppare soluzioni di innovazione 4.0 superando i tradizionali limiti dei processi innovativi nelle imprese piccole e medie: domanda di innovazione debole e scarsamente formalizzata, mancanza di competenze tecnologiche interne all'impresa, limiti organizzativi e finanziari, che rendono la relazione con i tradizionali provider di innovazione complessa e poco fruttuosa.

1.1.10 Nel corso del 2023 è iniziata la collaborazione con l'Università Ca' Foscari, disciplinata da apposita convenzione, per coinvolgere studenti universitari nei progetti di Upskill 4.0, in particolare per i progetti che hanno come cliente direttamente il mondo delle imprese più strutturate.

1.1.11 Ad oggi il progetto ITS 4.0 ha coinvolto oltre 75 Istituti tecnici superiori (ITS), oltre 350 imprese italiane e oltre 3000 studenti, molti dei quali hanno trovato lavoro all'interno delle stesse imprese con le quali hanno collaborato nell'ambito del progetto.

1.2 Gli ITS

1.2.1 Gli Istituti Tecnologici Superiori - ITS Academy (www.sistemait.it) sono scuole terziarie di eccellenza ad alta specializzazione tecnologica che permettono di conseguire il diploma di tecnico superiore, attraverso un percorso biennale post diploma di scuola superiore.

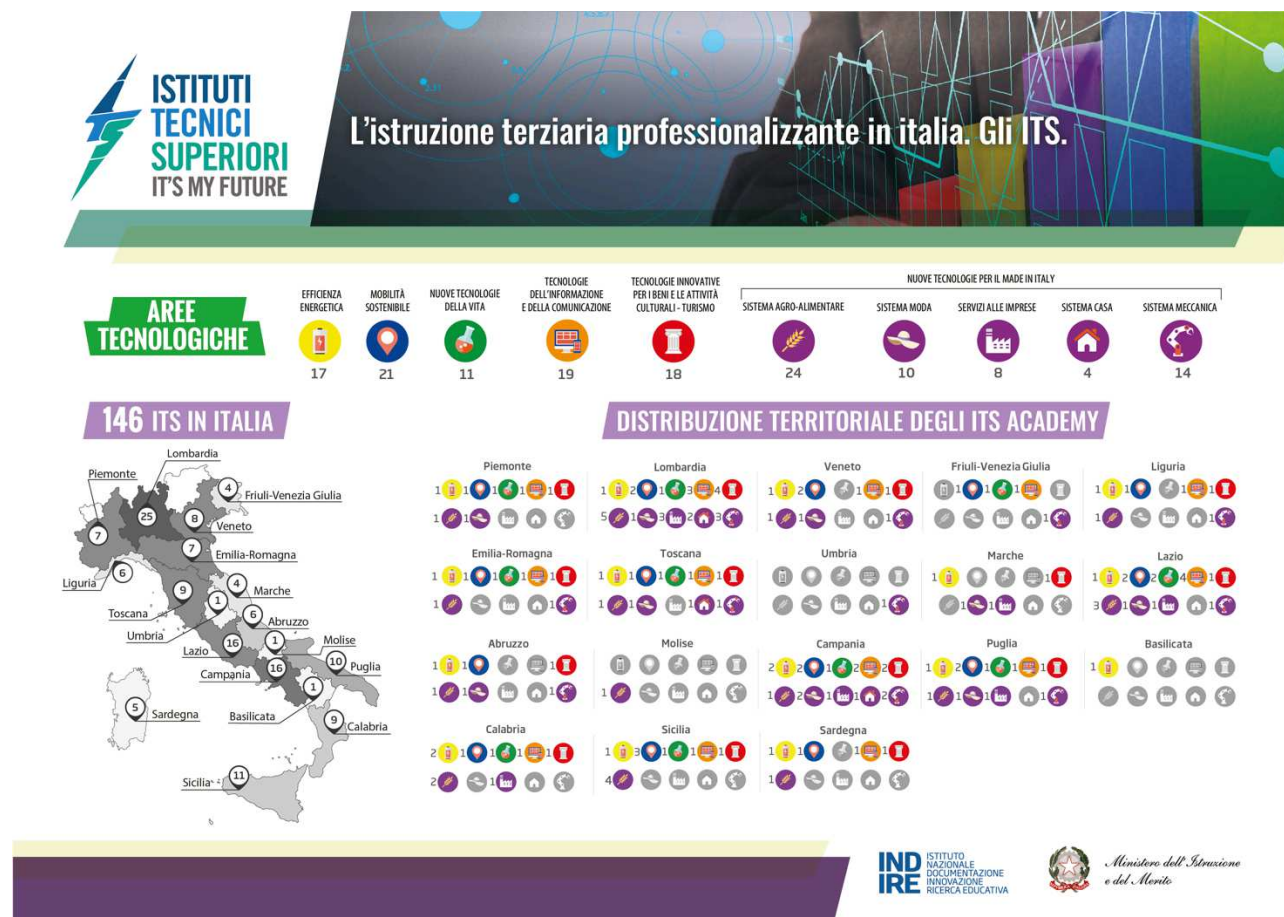


Figura 1: distribuzione nazionale degli ITS

1.2.2 Le ITS Academy rappresentano un'opportunità di assoluto rilievo nel panorama formativo italiano in quanto espressione di una strategia fondata sulla crescente connessione delle politiche d'istruzione, formazione e lavoro con le politiche industriali. L'obiettivo è sostenere gli interventi destinati ai settori produttivi, con particolare riferimento ai fabbisogni di innovazione e di trasferimento tecnologico delle piccole e medie imprese e alle aree tecnologiche considerate strategiche per lo sviluppo economico e per la competitività del Paese, anche mediante una presenza organica delle imprese nella governance.

1.2.3 Le ITS Academy sono organizzate per aree tecnologiche, che coprono i principali settori produttivi del nostro Paese: Efficienza energetica, Mobilità sostenibile, Nuove tecnologie della vita,

Nuove tecnologie per il made in Italy (Servizi alle imprese, Sistema agro-alimentare, Sistema casa, Sistema meccanica, Sistema moda), Tecnologie dell'informazione e della comunicazione, Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali – Turismo.

1.2.4 Il Piano nazionale di Ripresa e Resilienza-PNRR assegna al sistema ITS Academy 1,5 miliardi di euro, con l'obiettivo di raddoppiare il numero degli attuali iscritti entro il 2026, avvicinandolo ai livelli europei per istituti di tale ordine, che già oggi in Italia garantiscono livelli di placement post diploma stabilmente superiori all'80%.

1.2.5 Il PNRR ha legato le nuove risorse a un processo di riforma, che terminerà la sua implementazione nel 2025, e che prevede, oltre alla modifica della denominazione degli istituti tecnici superiori in Istituti tecnologici superiori (ITS Academy), un potenziamento dell'offerta formativa e un rafforzamento della sinergia con l'università e con il sistema delle imprese.

1.2.6 Attualmente in Italia sono attive 146 ITS Academy, con 1002 percorsi formativi attivi, che coinvolgono 25.842 studenti. I partner sono 3.564, di cui 1484 imprese e 163 associazioni imprenditoriali.¹

¹ Fonte: INDIRE <https://www.indire.it/progetto/its-istituti-tecnologici-superiori/numeri-its/>

1.3 Il Design Thinking

1.3.1 La gestione di progetti complessi di innovazione di imprese e territori, sviluppati attraverso il coinvolgimento attivo delle competenze degli studenti ITS e universitari, con il duplice scopo di sperimentare e implementare percorsi e soluzioni di innovazione e arricchire i percorsi formativi e occupazionali degli studenti richiede un chiaro e solido impianto metodologico e strumenti gestionali efficaci.

1.3.2 Per massimizzare tale potenziale di innovazione nei confronti delle imprese e dei territori, Upskill 4.0 ha realizzato una piattaforma innovativa che ha digitalizzato la metodologia Design Thinking in modo semplice e funzionale alla gestione dei rapporti fra scuole e imprese.

1.3.3 Il Design Thinking, La metodologia utilizzata per la gestione dei progetti di innovazione è un set di strumenti di gestione dell'innovazione basato sulla centralità del capitale umano, sull'ascolto e la comprensione dei bisogni degli utenti finali.

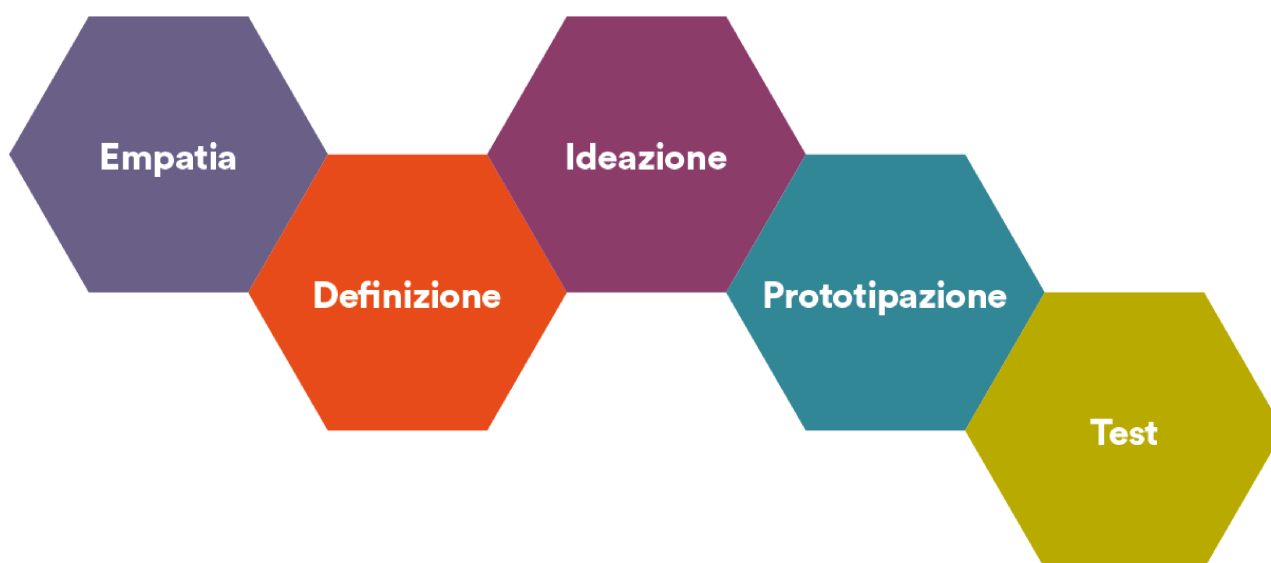


Figura 2: le fasi del Design Thinking nel processo di Upskill 4.0

1.3.4 La gestione dei processi di interazione fra istituti di formazione, studenti, tutor Upskill 4.0 e impresa si basa su una piattaforma collaborativa che integra in modo originale i processi definiti dalla metodologia del design Thinking. Attraverso le sue cinque fasi – empatia, definizione, ideazione, prototipazione, test – il Design Thinking accompagna lo sviluppo di idee/soluzioni

innovative sino alla realizzazione di un prototipo che consenta di testarle. Rispetto alle più comuni metodologie di innovazione, il Design Thinking presenta nativamente una maggiore attenzione alla relazione con il cliente, sottolineata dalla prima fase di “empatia”.

1.3.5 Attraverso lo sviluppo di questa relazione e l’attenzione alle soft skill è possibile condurre il cliente verso la razionalizzazione e lo sviluppo delle proprie idee/esigenze e la loro finalizzazione in un prototipo.

1.3.6 Il Design Thinking è un metodo di innovazione maieutico e naturalmente inclusivo, volto a fare emergere e concretizzare anche domande “deboli” e poco strutturate, quali quelle provenienti dalle PMI.

1.3.7 Upskill 4.0 ha sviluppato una comprovata competenza sull’utilizzo della metodologia del Design Thinking e ha digitalizzato il processo di innovazione attraverso la piattaforma proprietaria, che permette la gestione totalmente digitalizzata di tutti gli step di processo.

1.4 Le finalità di beneficio comune di Upskill 4.0

1.4.1 Le scelte di Upskill 4.0 in termini di metodologie e partnership evidenziano una forte continuità e coerenza progettuale con la mission di dare vita ad un soggetto che, benché for profit, fosse costitutivamente attento alla creazione di beneficio comune. Di conseguenza, la trasformazione di Upskill 4.0 in Società Benefit rappresenta la formalizzazione di una visione e di un approccio organico al business.

1.4.2 Upskill 4.0 Srl è diventata ufficialmente "Società Benefit" ai sensi della legge n.208 del 28/12/2015 Art.1, Commi 376-384 con delibera dell’Assemblea straordinaria del 21.12.2020.

1.4.3 La contemporanea modifica statutaria a ciò finalizzata ha riguardato i punti che seguono: *“Modifica dello Statuto sociale con l’inserimento delle clausole necessarie per l’assunzione della qualifica di Società Benefit, in particolare Articolo 1 (Denominazione), Articolo 3 (Oggetto), Articolo 6 (Aumento di capitale), Articolo 9 (Trasferimento delle quote di partecipazione), Articolo 19 (Amministrazione della società), Articolo 23 (Poteri dell’Organo Amministrativo), oltre all’aggiunta di un articolo relativo agli ulteriori adempimenti in quanto Società Benefit, quali la redazione*

annuale della relazione concernente il perseguimento del beneficio comune e l'adozione di uno standard per la valutazione dell'impatto generato dall'attività.

Nello specifico l'Assemblea dei Soci ha individuato ed inserito nello Statuto le seguenti finalità di beneficio comune:

3.2 In qualità di Società Benefit la società intende operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse e, in particolare, perseguire le seguenti finalità di beneficio comune:

- *attivare processi capaci di stimolare conoscenza e innovazione e di generare inclusione sociale e cittadinanza attiva, guardando, in particolare, ai giovani ed a chi è in cerca di prima occupazione o di reimpiego;*
- *promuovere il valore sociale del lavoro e del fare impresa in modo responsabile, sostenibile e trasparente, anche in linea con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile ambientale e sociale definiti a livello istituzionale internazionale;*
- *valorizzare, in particolare, il lavoro tecnico qualificato, la formazione tecnica superiore e quella ricorrente;*
- *diffondere metodologie innovative di formazione attiva e di apprendimento collaborativo che facilitino l'interazione tra istituzioni formative e imprese;*
- *attivare efficaci forme di collaborazione, in una logica di ecosistema, tra i diversi soggetti che possono contribuire a raggiungere gli obiettivi di impatto definiti e, in particolare, tra Istituzioni formative, Fondazioni non profit e filantropiche, Istituzioni finanziarie e Banche, Associazioni e Imprese dei diversi territori italiani;*
- *contribuire a contrastare il fenomeno del mismatching di competenze, con iniziative sia sul lato dell'offerta formativa, sia su quello della domanda di profili professionali;*
- *adottare, in generale, pratiche gestionali ispirate alla responsabilità e alla trasparenza, tese a valorizzare le persone che lavorano e collaborano con la società, nonché rispettose di partner, clienti, fornitori e dell'ambiente in cui la società opera."*

1.4.4 In ottemperanza alla legge, è inoltre stato identificato un responsabile di impatto, nella persona del dott. Paolo Manfredi, consigliere di amministrazione di Upskill 4.0, che è anche il

principale estensore di questa relazione, oltre a coordinare le attività di monitoraggio e implementazione degli obiettivi di impatto.

1.5 Il modello di business di Upskill 4.0

1.5.1 Upskill 4.0 progetta e realizza interventi di innovazione digitale, principalmente rivolti a soggetti chiave degli ecosistemi che compongono il contesto economico e sociale italiano, le PMI e i sistemi territoriali, attraverso una metodologia di particolare efficacia in contesti a bassa formalizzazione e soprattutto valorizzando l'apporto degli studenti degli ITS e del dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

1.5.2 La stretta correlazione fra target e strumenti è la principale caratteristica distintiva del modello di business di Upskill 4.0, messo a punto da accademici e professionisti con estesa e riconosciuta competenza ed esperienza nell'analisi dei processi di innovazione delle PMI e delle conseguenti ricadute territoriali. Tesaurizzando tali esperienze, i fondatori hanno costruito un modello di business che fosse in grado di minimizzare gli ostacoli incontrati negli anni nel lavoro sull'innovazione delle PMI e dei territori.

1.5.3 Le intuizioni originarie hanno altresì conosciuto in questi anni molteplici conferme, non da ultimo in relazione da un lato all'accelerazione dell'innovazione digitale, dall'altro al crescere in vaste aree del Paese di fenomeni sempre più radicali di erosione della base sociale, culturale e produttiva del tessuto di PMI che storicamente ha rappresentato la struttura fondamentale del sistema produttivo italiano e di conseguenza degli assetti socio-economici consolidati attorno a tale modello produttivo.

1.5.4 La necessaria premessa culturale relativamente al ruolo di Upskill 4.0 è che il contrasto attivo a questi fenomeni erosivi delle basi produttive e in generale dei territori non può che avvenire individuando e implementando modalità efficaci di stimolo all'innovazione digitale dei modelli di business delle imprese. La trasformazione digitale dei sistemi produttivi locali, oltre a renderli più competitivi, dà vita a un mercato delle competenze che può risultare attrattivo per i giovani, prevenendo fenomeni di spopolamento generazionale e intellettuale, oggi quanto mai avvertiti.

1.5.5 Per questa ragione Upskill 4.0 dedica, sin dal proprio nome, attenzione principalmente ai processi di trasformazione digitale 4.0 e al tema correlato delle competenze: perché rappresentano i pilastri fondamentali di processi virtuosi di sviluppo e rigenerazione locale.

1.5.6 I destinatari dell'offerta Upskill 4.0 appartengono principalmente a due categorie:

- **Imprese e territori:** PMI dei principali settori del Made in Italy, che hanno già consapevolezza dell'importanza dell'innovazione digitale e della rilevanza del capitale umano, ma difficilmente si rivolgono a laboratori di grandi università o a centri di ricerca di profilo internazionale e territori che intendono operare concretamente per sovvertire processi di perdita di competitività dei propri sistemi produttivi e di spopolamento, soprattutto di giovani con buona scolarizzazione.
- **Soggetti aggregatori:** grandi imprese per progetti di innovazione lungo filiere complesse, Fondazioni bancarie e altre Fondazioni orientate ad azioni di impatto sociale, che riconoscono la centralità di un sistema produttivo locale sano, aperto all'innovazione e in grado di offrire ai giovani opportunità competitive in termini di prospettive di crescita personale e professionale.

1.5.7 La proposta di valore, condotta attraverso la piattaforma Upskill 4.0 e con la collaborazione e consulenza del team Upskill 4.0, consiste nel progettare e realizzare percorsi di sperimentazione innovativa rispetto a temi di industria 4.0, secondo modalità in grado di garantire la valorizzazione di aziende con potenziale e di giovani tecnici motivati e con spirito imprenditoriale.

1.5.8 I risultati di questi interventi sono molteplici: le PMI vengono socializzate e avviate all'implementazione nel loro business model di soluzioni 4.0 compatibili economicamente, organizzativamente e in termini di processi con le loro competenze e dimensioni; i giovani in formazione possono trovare opportunità di applicazione delle loro competenze, nonché opportunità concrete di buona occupazione che valorizza i loro talenti e competenze; i territori sono in grado di dare concreta attuazione a percorsi generativi di sviluppo locale, mediante il potenziamento e l'innovazione digitale delle attività produttive in essere.

1.6 I progetti realizzati o avviati nel 2023

1.6.1 Nel 2023 sono stati realizzati, o avviati, 19 progetti, con il coinvolgimento di 48 imprese (principalmente PMI) e di oltre 12 ITS e Università.

1.6.2 A riprova della vocazione marcatamente territoriale degli interventi di Upskill 4.0, la maggioranza degli interventi ha avuto luogo al di fuori dei principali centri urbani ed ha coinvolto 22 città e le relative province: Verona, Vicenza, Mantova, Padova, Treviso, Venezia, Milano, Bologna, Cesena, Carpi, Modena, Ferrara, Roma, Perugia, Palermo, Catania, Enna, Siracusa, Bolzano, Torino, Belluno, Ancona.²

² Per la descrizione di dettaglio dei progetti: <https://www.upskill40.it/progetti/#portfolio>

1.7 Gli stakeholder di Upskill 4.0

1.7.1 I progetti svolti da Upskill 4.0 nel corso del 2023, che hanno confermato la tendenza di evoluzione degli anni precedenti, tanto nel numero quanto nella varietà degli interlocutori, evidenziano il ruolo di integratore di sistema che la società ha inteso darsi sin dalla sua creazione. Al di là dei numeri, che si confermano in crescita, è importante rimarcare la varietà e la qualità dell'interlocuzione con soggetti diversi, dalle fondazioni bancarie alle amministrazioni locali e nazionali, alle imprese.

1.7.2 Il 2023 ha rappresentato dal punto di vista del riconoscimento pubblico del ruolo di Upskill 4.0 come soggetto di grande interesse per lo sviluppo e l'implementazione di progetti di innovazione originali e rivolti a soggetti tradizionalmente esclusi o considerati interlocutori "difficili".

1.7.3 Significativa dal punto di vista del riconoscimento pubblico del ruolo di Upskill 4.0 come propulsore di innovazione è stata anche la segnalazione nell'ADI Design Index per la categoria "Ricerca per l'impresa", che premia progetti e iniziative per promuovere, attraverso il design, la ricerca e l'innovazione all'interno delle aziende e nel territorio.³

1.7.4 I principali stakeholder di Upskill 4.0 nel 2023 sono stati:

- Il sistema formativo, gli ITS e l'università, in qualità di detentori delle competenze tecnologiche e del capitale umano per la gestione dei progetti, che hanno beneficiato di:
 - opportunità di Networking;
 - risorse economiche a remunerazione del supporto tecnico fornito;
 - progetti reali collegati al mondo imprenditoriale, utili anche a scopo didattico;
 - trasferimento metodologico del Design Thinking per i propri studenti e docenti⁴;
 - visibilità e comunicazione professionale ad hoc per la propria offerta formativa attraverso la diffusione dei progetti sviluppati.
- Gli studenti, che sono al centro del progetto e rappresentano la più importante risorsa mobilitata da Upskill 4.0, che hanno beneficiato di:

³ <https://www.upskill40.it/blog/upskill-4-0-selezionato-nelladi-design-index-2023/>

⁴ Upskill 4.0 sostiene concretamente lo sviluppo delle competenze sul Design Thinking presso gli ITS anche realizzando gratuitamente iniziative di formazione per studenti e docenti.

- una valorizzazione del loro percorso di formazione, attraverso la partecipazione sul campo a progetti di innovazione rivolti ad imprese dei settori oggetto del loro corso di studi;
 - una possibilità di apprendere e praticare skill e metodologie di innovazione come il Design Thinking con grandi opportunità di sviluppo;
 - la possibilità di partecipare a una community, un luogo di apprendimento e di sperimentazione a diretto contatto con l'impresa e una vetrina del proprio progetto;
 - un'opportunità concreta di essere assunti e strutturare un percorso professionale, all'interno delle imprese oggetto degli interventi, ma anche in qualità di consulenti e provider di innovazione;
 - la possibilità di rimanere, o ritornare, nel territorio di origine con prospettive concrete di sviluppo professionale.
- Le imprese, innanzitutto le PMI, aperte all'esplorazione di nuove opportunità di innovazione, che hanno beneficiato di:
 - tecnologie e nuovi approcci testati in ambito accademico e d'impresa, che trovano nella metodologia del Design Thinking uno strumento a basso impatto operativo interno e ad alta efficacia per dare corpo a idee e progetti di innovazione 4.0;
 - opportunità di familiarizzare con l'innovazione 4.0 e con gli orizzonti tecnologici e applicativi del proprio settore di business e la visibilità di quanto realizzato in altri progetti;
 - opportunità di realizzare prototipi che permettano di testare idee progettuali e risposte concrete a opportunità/minacce per l'impresa attraverso l'applicazione della metodologia del Design Thinking;
 - scoprire, in un'epoca di skill shortage crescente, giovani talenti da inserire nel proprio organico, nonché la possibilità di attingere al potenziale di creatività e innovazione costituito dagli ITS.
 - I sistemi territoriali (Fondazioni, enti pubblici e corpi intermedi), alle prese con la gestione di processi di innovazione e di cambiamento complessi ed estrattivi, resi ancora più urgenti dall'insorgenza della crisi demografica e dalla mancanza di competenze per mantenersi attrattivi e competitivi, possono beneficiare di:

- un interlocutore solido e affidabile, cui attribuire l'incarico di progettare e gestire progetti a forte impatto territoriale, acceleratori di innovazione sostenibile a beneficio dei propri territori in un'ottica di inclusione sociale e di sviluppo;
 - un'offerta qualitativa di concrete opportunità di investimento sui giovani e sulle loro competenze, amplificandole e rendendoli pronti per l'ingresso nel mondo del lavoro;
 - una valorizzazione anche comunicativa delle attività svolte, dei progetti sviluppati, delle collaborazioni tra aziende e altri enti o partner di progetto;
 - un'asseverazione scientifica delle opportunità offerte dalle tecnologie per i sistemi produttivi e territoriali e dell'impatto dei progetti.
- I dipendenti, ad oggi per la maggioranza ad oggi laureati all'Università Ca' Foscari di Venezia, possono beneficiare di:
 - un momento qualificante della loro esperienza professionale, che consente loro di misurarsi con tematiche proprie di contesti di business altamente innovativi e al contempo di poter contribuire con le loro competenze e creatività allo sviluppo dei progetti;
 - un modello organizzativo e di gestione dei processi aziendali molto orientati alla responsabilizzazione ed al coinvolgimento attivo di tutte le persone, privilegiando il lavoro in team, l'investimento sulle figure junior, la fiducia e la delega, l'orientamento ai risultati e all'impatto positivo.

1.8 La valutazione d'impatto: la scelta dello strumento di autovalutazione

1.8.1 Sin dall'inizio del lavoro di definizione e valutazione dell'impatto allargato del proprio operare, in relazione innanzitutto alle finalità di beneficio dichiarate nello Statuto e in generale alle dimensioni sociali e ambientali più rilevanti, Upskill 4.0 ha scelto di avvalersi dell'approccio metodologico e del supporto operativo offerti dallo Strumento di Autovalutazione della Buona Impresa – SABI. Si tratta della piattaforma applicativa derivata dal Modello della Buona Impresa, promosso dalla Fondazione Buon Lavoro (www.fondazionebuonlavoro.it), come tentativo di superare il diffuso pregiudizio rispetto al contrasto tra economia e bene comune.⁵

⁵ <https://labuonaimpresa.it/>

1.8.2 La scelta di questo strumento di autovalutazione come la soluzione ottimale per le caratteristiche e gli obiettivi dell'impresa, confermata di anno in anno a fronte di una ricognizione degli strumenti disponibili, è scaturita da un confronto comparativo tra gli strumenti disponibili e dall'interlocuzione con esperti in grado di consigliare le soluzioni ottimali. Di grande importanza è stato anche il confronto con Assobenefit, di cui Upskill 4.0 è socia.

1.8.3 Il Modello della Buona Impresa è un approccio all'osservazione, valutazione e gestione dell'impresa, che si fonda sulla relazione virtuosa e non estrattiva tra i tre "pilastri" dell'impresa: il prodotto e i clienti, il lavoro e i collaboratori, il profitto e i soci. L'impresa deve equilibrare la tendenza a verticalizzare la propria azione a esclusivo beneficio degli azionisti, in favore di un'armonizzazione degli interessi propri con quelli degli stakeholder. La misura in cui questa armonizzazione è concretamente ricercata e perseguita determina l'impatto sociale dell'operare dell'impresa, che il modello valuta non tanto e solo in termini numerici, ma di osservazione olistica degli obiettivi e del funzionamento dell'impresa stessa.

1.8.4 Si tratta di una visione che ha molto in comune con i principi ispiratori di Upskill 4.0 e continua a ispirarne l'attività, costitutivamente lontana dal puro scopo di lucro e dalla sottomissione delle azioni alla creazione di valore per gli azionisti.

1.8.5 "La "Buona Impresa" è un'impresa che, consapevole dell'inscindibile legame tra il proprio sviluppo e quello della società, fonda su di esso le proprie strategie, non perseguendo esclusivamente uno scopo di lucro. Questo legame tra attività di business e società non va osservato (esclusivamente) nelle ricadute indirette o nelle attività accessorie dell'impresa, ma innanzitutto attraverso le attività caratteristiche del business stesso: creare e organizzare il lavoro delle persone, realizzare prodotti o servizi che servano la società, creare e distribuire ricchezza.

1.8.6 Nell'ambito di questa visione di fondo, ciò che contraddistingue le "buone" imprese è che esse, per sviluppare il proprio business riconoscono e fanno leva sulla sostanziale coincidenza di interessi tra il benessere di lungo termine dell'impresa e quello degli *stakeholder*.

1.8.7 Non si tratta quindi di "bilanciare" o "armonizzare" l'interesse dei soci e quello della società, ma di assumere spontaneamente come finalità caratteristica anche la qualità del contributo dei suoi prodotti per la società, la soddisfazione di un'aspettativa di buon lavoro per

lavoratori e fornitori, la creazione di valore per gli investitori, facendo rientrare pienamente il soddisfacimento di questi obiettivi nella valutazione di performance della società.

1.8.8 Un buon prodotto e un buon lavoro, dunque, non sono visti come obiettivi degli stakeholder che l'impresa deve rispettare, un'esternalità da considerare, ma sono assunti come obiettivi dell'impresa stessa, tanto quanto il profitto. Rappresentano, infatti, insieme alla creazione di valore economico, **il senso stesso del fare impresa e il principale contributo che essa porta alla società.**



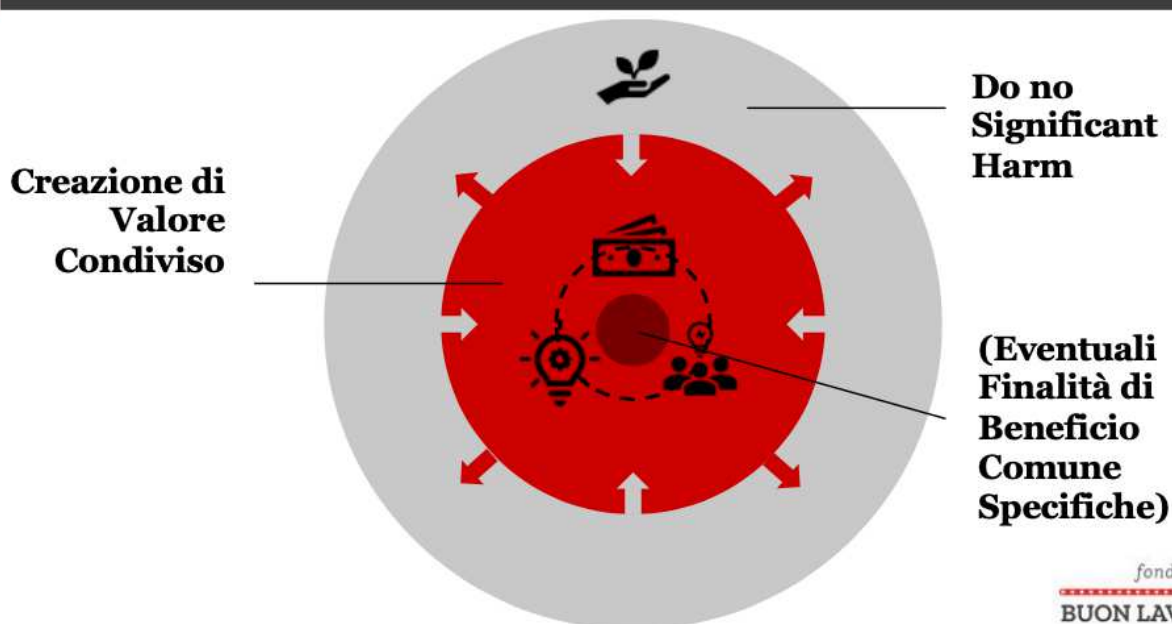
1.8.9 Facendo leva su questa interdipendenza, la Buona Impresa accresce la coesione con i propri portatori di interesse, che si sentono premiati dalle sue scelte e che, a loro volta, premiano questo tipo di impresa, innescando un circolo virtuoso che di fatto favorisce lo sviluppo integrale della società.

1.8.10 Il S.A.B.I., Strumento di Autovalutazione del Buon Impatto (precedentemente chiamato Strumento di Autovalutazione della Buona Impresa) è un questionario di autovalutazione online, che consente alle aziende che vi si sottopone di osservarsi nelle dimensioni chiave della creazione

di valore, monitorando i risultati rispetto a criteri standard definiti dal modello, che possono essere personalizzati in termini di pesi relativi, e valutare l'impatto, dandosi obiettivi di miglioramento.

1.8.11 Questa autovalutazione è arricchita e integrata dal punto di vista di clienti, lavoratori, e soci, attraverso l'invio di survey. I risultati dell'autovalutazione e della valutazione esterna degli stakeholder rappresentano la base delle considerazioni contenute nelle rimanenti parti di questa relazione.

L'impatto nella visione della Buona Impresa



1.8.12 La valutazione dell'impatto di Upskill 4.0 per il 2023 si è avvalsa della nuova release di S.A.B.I., S.A.B.I. 3.0, che introduce alcune novità importanti verso la creazione di uno strumento di autovalutazione sempre più semplice ed esplicativo.

1.8.13 Oltre al cambio di denominazione citato in precedenza, il S.A.B.I. 3.0 si orienta sempre più chiaramente sin dal nome verso la prospettiva dell'impatto dell'impresa, non fornendo ranking, ma chiavi interpretative della direzione intrapresa e della coerenza tra obiettivi e azioni. A tale scopo è stata introdotta anche l'autovalutazione della dimensione della «Sostenibilità delle Operations».

1.8.14 Per ognuno dei cinque capitoli della valutazione (governance, prodotto, lavoro, valore, operation) sono previsti requisiti minimi di Sostenibilità, considerando la Sostenibilità stessa (il do not harm) requisito indispensabile per la creazione di valore.

1.8.15 La metrica prescelta per la valutazione ha permesso non solo di comunicare in maniera trasparente ai diversi stakeholder i risultati nella realizzazione del beneficio comune, ma di dare sostanza ai comportamenti e alle scelte del management, che in ultimo determinano il vantaggio competitivo, la profittabilità e la sostenibilità dei percorsi aziendali.

1.8.16 Il processo di autovalutazione dell'impresa attraverso lo strumento ha consentito per il terzo esercizio un momento di confronto fra tutti i componenti di Upskill 4.0 sull'impatto del proprio business e sulle aree di attenzione e miglioramento.

1.8.17 Senza ritualità, si tratta di un'opportunità di confronto di grande rilievo, destinata a influenzare profondamente e positivamente l'operatività dell'azienda, generando indicazioni valoriali preziose per orientare le scelte strategiche e operative, tanto di medio-lungo periodo quanto di breve.

2. Rendicontazione e valutazione dell'impatto

2.1 Considerazioni preliminari

Il processo di autovalutazione, eseguito attraverso la compilazione dei questionari sulla piattaforma S.A.B.I. 3.0, con una successiva interpolazione con le valutazioni espresse dagli stakeholder, accompagna l'evoluzione dell'impresa e la maturazione della consapevolezza circa gli elementi di valore, le aree di impatto, i margini di miglioramento.

Rispetto alle valutazioni contenute nella relazione d'impatto del 2022, si è operata una ancora maggiore selezione sugli elementi rilevanti per l'impatto in relazione al core business.

Ciò non significa ovviamente che l'azienda ritenga gli altri elementi individualmente e valorialmente non rilevanti, ma che essi non rientrano innanzitutto nella sfera di azione propria e dunque non siano suscettibili di miglioramento in relazione ad azioni e obiettivi che rientrano nel perimetro aziendale.

2.2 La materialità, razionale

S.A.B.I. 3.0 definisce operativamente la materialità come: *“il principio che determina quali temi sono sufficientemente importanti – per l'azienda e per gli stakeholder - da renderne essenziale la rendicontazione e la valutazione. Gli approcci più recenti (integrati nei principali standard, come GRI 2022 e ESRS 2023) propongono di mettere al centro dell'analisi di materialità gli impatti dell'attività dell'impresa sulla Società. Oggetto dell'analisi sono tutti gli impatti - effettivi e potenziali, positivi e negativi, intenzionali e non - che entrano in gioco nella generazione di valore da parte della vostra azienda”*. Attingendo dai principali standard esistenti (ESRS, GRI, SDGs), dalla normativa sulle Società Benefit (l. 208/2005, art.1 comma 378, all. 5) e dall'esperienza derivata da 3 anni di utilizzo di SABI da parte delle imprese, sono stati enucleati 15 “impatti sociali e ambientali standard”, oggetti di autovalutazione di rilevanza da parte dell'impresa. Rilevanza, è bene ribadire, non in astratto, ma rispetto al core business dell'azienda, che è il vero oggetto di analisi.

Per ogni impatto, si è operata una valutazione di rilevanza con 4 possibili opzioni:

Trascurabile: non perché non di interesse, ma perché sono aree di fatto poco impattate dall'attività ordinaria dell'azienda;

Abbastanza rilevante: non costituisce il cuore dell'impatto, ma l'attività dell'azienda ha ricadute in questo senso;

Molto rilevante: sono gli impatti principali generati dall'azienda, in modo strutturalmente legato alla propria attività e al proprio scopo, su società e ambiente.

È il core business: rappresenta la questione sociale o ambientale per rispondere alla quale l'azienda è nata.

Gli impatti **abbastanza o molto rilevanti**, o come **core business**, rimandano ad elementi di valutazione specifici in SABI e concorrono a determinare la valutazione finale dell'impatto.

Gli impatti definiti come **trascurabili** sono inclusi nella valutazione solo per la verifica dei requisiti minimi di sostenibilità, applicati a tutte le imprese.

2.3 La materialità, risultati

Upskill 4.0 è una startup innovativa e il 2023 rappresenta il terzo anno di completa operatività.

Upskill 4.0 è, anagraficamente, per il suo carattere di startup, per la composizione del team e per il core business, un'azienda giovane, in impetuosa crescita ed evoluzione del modello di business, dell'offerta e dei processi operativi.

Upskill 4.0 è un'impresa di servizi avanzati, con un numero limitato di collaboratori e dipendenti, principalmente giovani e donne, che operano in smart working o nella nuova sede messa a disposizione dall'Università Ca Foscari presso il Parco Tecnologico Vega. Anche il numero di fornitori è oggi limitato e riguarda principalmente ITS e liberi professionisti.

Non si può dunque compiutamente parlare di "filiera" di fornitura, né di significativi e controllabili impatti ambientali.

Evidente e centrale rispetto al business è invece l'impegno sul proprio impatto sociale, che rappresenta comunque un elemento nativo della propria mission: Upskill 4.0 nasce per portare innovazione e competenze alle PMI e ai territori italiani, favorendo l'incontro generativo tra essi e il patrimonio di competenze e i punti di vista peculiari dei ragazzi che, laddove opportunamente indirizzati, possono contribuire a progetti di innovazione utili ed originali, arricchendo i propri skill e generando opportunità di recruiting.

Ne risulta una valutazione di **Core Business** rispetto alle seguenti dimensioni:

Disuguaglianze economiche e sociali: il miglioramento o l'aggravio delle disuguaglianze economiche e/o sociali tra gli individui, ossia di quelle condizioni che possono causare differenze nel possesso di risorse e quindi nella generazione di opportunità di vita

Diversità, Equità e Inclusione: il rispetto e la tutela della diversità, non solo in termini di genere ma anche in considerazione di etnia, disabilità, età, ecc., un trattamento equo e inclusivo per tutti, senza discriminazioni

Benessere degli individui: la qualità della vita delle persone, esterne all'impresa, i loro bisogni e le loro aspettative di soddisfazione

Progresso della società e innovazione: lo sviluppo e la crescita della società dal punto di vista del cambiamento, del progresso e dell'innovazione, anche di natura tecnologica, digitale, scientifica

Educazione, informazione e cultura: la diffusione di contenuti educativi, formativi, culturali e di iniziative volte a mantenere e/o migliorare le competenze e le conoscenze dei lavoratori interni all'impresa, ma anche del largo pubblico

Sviluppo economico: la crescita e lo sviluppo della società dal punto di vista economico, sia all'interno dell'impresa (per collaboratori, investitori, soci, ecc.) che all'esterno (territori limitrofi, comunità intercettate, indotto, ecc.)

Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori: la crescita individuale e professionale dei collaboratori dell'impresa, lo sviluppo delle competenze, il benessere fisico e mentale e la loro soddisfazione come persone

Comunità Locali: le singole persone o gruppi che vivono o lavorano in un determinato contesto e che potrebbero essere interessati dalle attività dell'impresa.

Sono invece considerate a impatto **Abbastanza Rilevante** le seguenti dimensioni:

Diritti Umani: la tutela dei diritti inalienabili degli esseri umani (essenziali a garantire loro dignità, sopravvivenza e sviluppo), siano essi interni o esterni all'impresa

Cambiamento climatico: mutamenti a lungo termine che possono interessare le temperature e i modelli meteorologici globali

Salute e sicurezza dei lavoratori: la salute, il benessere e la sicurezza, fisica, mentale e della sfera privata dei collaboratori, garantendo i mezzi necessari alla loro protezione e tutela

Circularità e uso delle risorse: l'uso efficiente delle risorse presenti nell'ecosistema, nella produzione e nel consumo, finalizzato ad evitarne la diminuzione e a mantenerne il valore il più a lungo possibile nel tempo, in una logica di economia circolare.

Nell'immagine, le dimensioni Core business e Abbastanza rilevante, per le quali l'autovalutazione ha restituito un giudizio positivo sull'impatto generato (in verde), sono riassunte e collegate per semplicità di lettura anche agli SDGs.

CORE BUSINESS	Disuguaglianze economiche e sociali ①	✓	10
CORE BUSINESS	Diversità, Equità e Inclusione ①	✓	5
CORE BUSINESS	Benessere degli individui ①	✓	3
CORE BUSINESS	Progresso della società e innovazione ①	✓	9
CORE BUSINESS	Educazione, informazione e cultura ①	✓	4
CORE BUSINESS	Sviluppo economico ①	✓	8
CORE BUSINESS	Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori ①	✓	8
CORE BUSINESS	Comunità Locali ①	✓	11
CORE BUSINESS	Diversità, Equità e Inclusione ①	✓	5
IMPATTO ABBASTANZA RILEVANTE	Diritti Umani ①	✓	2
IMPATTO ABBASTANZA RILEVANTE	Cambiamento climatico ①	✓	13
IMPATTO ABBASTANZA RILEVANTE	Salute e sicurezza dei lavoratori ①	✓	3
IMPATTO ABBASTANZA RILEVANTE	Circolarità e uso delle risorse ①	✓	12

2.4 La valutazione dei rischi

Rispetto alla valutazione del rispetto da parte dell'azienda dei requisiti minimi di operatività, che rispondono all'imperativo del "first, do no significant harm", l'autovalutazione, estesa anche alle dimensioni non considerate rilevanti rispetto alla mission aziendale e ai processi operativi, ha restituito una valutazione positiva (in verde), come da immagine che segue.

Minimum requirement	Autovalutazione
Salario dignitoso	✓
Disparità salariali	✓
Salario dignitoso nella filiera	✓
Monitoraggio Diversity & Inclusion	✓
Accessibilità	✓
Parità di genere	✓
Salute e sicurezza dei collaboratori	✓
Salute e sicurezza dei clienti	✓
Rispetto dei diritti umani	✓
Comunità Locali	✓
Monitoraggio e riduzione delle emissioni GhG	✓
Monitoraggio e riduzione dei consumi di risorse	✓
Fisco e tasse	✓
Rispetto degli impegni economici	✓
Anticorruzione e Conflitto d'Interessi	✓
Comunicazione e Trasparenza	✓
Monitoraggio e riduzione inquinamento	✓
Monitoraggio e riduzione scarichi idrici	✓
Monitoraggio e riduzione dell'impatto sulla biodiversità	✓

2.5 Risultati analitici dell'autovalutazione e della valutazione degli stakeholder

L'autovalutazione del buon impatto di Upskill 4.0, di cui si da conto di seguito, è stata il risultato di un processo di confronto interno, che ha preso in esame le attività realizzate nel 2023 e ne ha discusso positività, aree di miglioramento, punti di attenzione e obiettivi futuri.

A questo momento interno di riflessione e focalizzazione sul significato più generale dell'attività di impresa in relazione all'esterno, si unisce la valutazione, anonima e indipendente, dell'impresa da parte di stakeholder esterni, clienti, collaboratori e soci, elemento dirimente per la scelta di SABI quale metodologia di valutazione d'impatto. Creare a differenti livelli valore per gli stakeholder è infatti priorità assoluta per Upskill 4.0.

In questo terzo anno, che ha coinciso con una decisa espansione delle dimensioni e della complessità organizzativa dell'impresa, oltre che del numero dei progetti seguiti, è stato possibile coinvolgere un numero superiore di stakeholder nel processo di valutazione. I soggetti, rappresentanti dei diversi stakeholder di Upskill 4.0, ai quali è stato sottoposto il questionario SABI di valutazione sono stati 30 (27 nel 2022).

Di seguito, vengono visualizzati gli esiti di dettaglio del questionario, per la parte di Creazione di Valore in termini di Prodotto, Lavoro e Valore Economico.

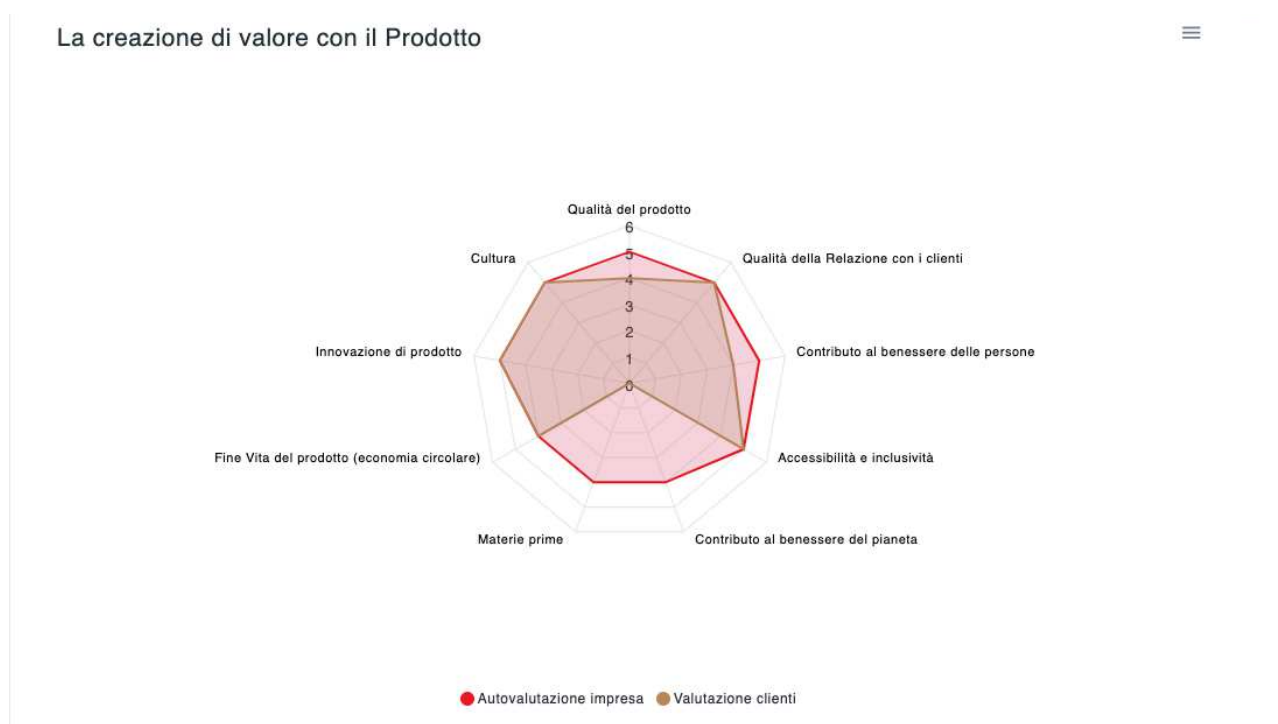
Nei grafici radar chart, viene raffigurata la creazione di valore per ogni Pilastro dell'attività di impresa (Prodotto, Lavoro, Valore economico). Negli assi sono rappresentati gli elementi che risultano rilevanti per l'impresa, in base alla valutazione di materialità degli impatti espressa. Alcuni elementi corrispondono alla Prima dimensione del modello della Buona Impresa (elementi che creano valore), altri alla Seconda dimensione (elementi che qualificano una buona creazione di valore).

La linea rossa corrisponde alla valutazione assegnata dall'impresa mentre – ove i dati sono disponibili – la linea marrone disegna la media delle valutazioni assegnate dagli stakeholder.

Segue una tabella con il dettaglio delle valutazioni attribuite a ciascun elemento dall'impresa e, se disponibile, dagli stakeholder.⁶

⁶ **Legenda dei criteri di valutazione:** 1. FORTE CRITICITA'; 2. QUALCHE PROBLEMA; 3. OK MA MIGLIORABILE; 4. BEN PRESIDATO; 5. UN RISULTATO SPECIALE; 6. INSUPERABILE.

2.6 Il Prodotto

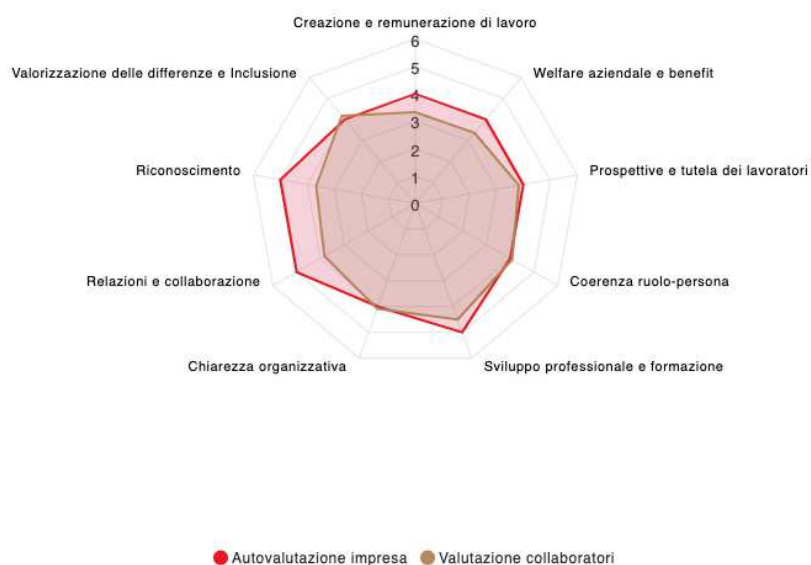


Il prodotto generato da Upskill 4.0 è valutato come di ottima qualità (con una lieve differenza tra autovalutazione e stakeholder), accessibile e inclusivo. La qualità della Relazione con i clienti è considerata molto buona anche nella valutazione esterna, mentre è rilevante, e condivisa, la dimensione dell'innovazione di prodotto: nel 2023 sono state introdotte innovazioni significative, tanto in termini di ampliamento dell'offerta (corporate academy, hackathon), che di portfolio tecnologico (soluzioni basate sull'intelligenza artificiale).

Elemento di valutazione	Autovalutazione	Media valutazione stakeholder	Impatti generati
Qualità del prodotto	5	4	Disuguaglianze economiche e sociali Diversità, Equità e Inclusione Benessere degli individui Progresso della società e innovazione Educazione, informazione e cultura Sviluppo economico Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori Comunità Locali
Qualità della Relazione con i clienti	5	5	Disuguaglianze economiche e sociali Diversità, Equità e Inclusione Benessere degli individui Educazione, informazione e cultura Sviluppo economico Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori Comunità Locali
Contributo al benessere delle persone	5	4	Disuguaglianze economiche e sociali Diversità, Equità e Inclusione Benessere degli individui Progresso della società e innovazione Educazione, informazione e cultura Sviluppo economico Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori Comunità Locali
Accessibilità e inclusività	5	5	Disuguaglianze economiche e sociali Diversità, Equità e Inclusione Benessere degli individui Progresso della società e innovazione Sviluppo economico Comunità Locali
Contributo al benessere del pianeta	4	N/A	Cambiamento climatico Circolarità e uso delle risorse
Materie prime	4	N/A	Circolarità e uso delle risorse
Fine Vita del prodotto (economia circolare)	4	4	Circolarità e uso delle risorse
Innovazione di prodotto	5	5	Disuguaglianze economiche e sociali Diversità, Equità e Inclusione Benessere degli individui Progresso della società e innovazione Educazione, informazione e cultura Sviluppo economico Comunità Locali
Cultura	5	5	Benessere degli individui Progresso della società e innovazione Educazione, informazione e cultura Sviluppo economico Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori

2.7 Il Lavoro

La creazione di valore con il lavoro



Upskill 4.0 ha come principale mission aziendale quella di creare innovazione e sviluppo per le imprese e i territori partendo dalla valorizzazione e dalla crescita delle competenze e degli individui. In questa visione, che informa la mission aziendale e le attività esterne, il valore del lavoro è fondamentale e lo sviluppo delle migliori condizioni per cui questo valore possa esprimersi connotato al modus operandi di Upskill 4.0.

Dal punto di vista organizzativo e della forza lavoro, Upskill 4.0 è una startup e una piccola impresa, con tassi di sviluppo assai rapidi e accentuati.

L'impegno a creare un ambiente di lavoro stimolante, piacevole e che consenta ai collaboratori di sentirsi valorizzati ed eventualmente tutelati è ancora ampiamente in progress, parallela alla crescita e definizione della struttura. Il carattere di spin-off universitario, per il quale vi è ad oggi un bacino di utenza preferenziale per i collaboratori di Upskill 4.0 a partire dai neolaureati in Management di Ca' Foscari, consente non solo di garantire un'età media assai giovane, ma favorisce anche un naturale gender balance.

La struttura di Upskill conta nel 2023 su 6 dipendenti a tempo pieno e indeterminato, tutte di genere femminile, e di 6 collaboratori, 2 donne e quattro uomini.

C'è una decisa presa in carico da parte dell'azienda dei percorsi di crescita dei giovani collaboratori, con interventi specifici sulla formazione.

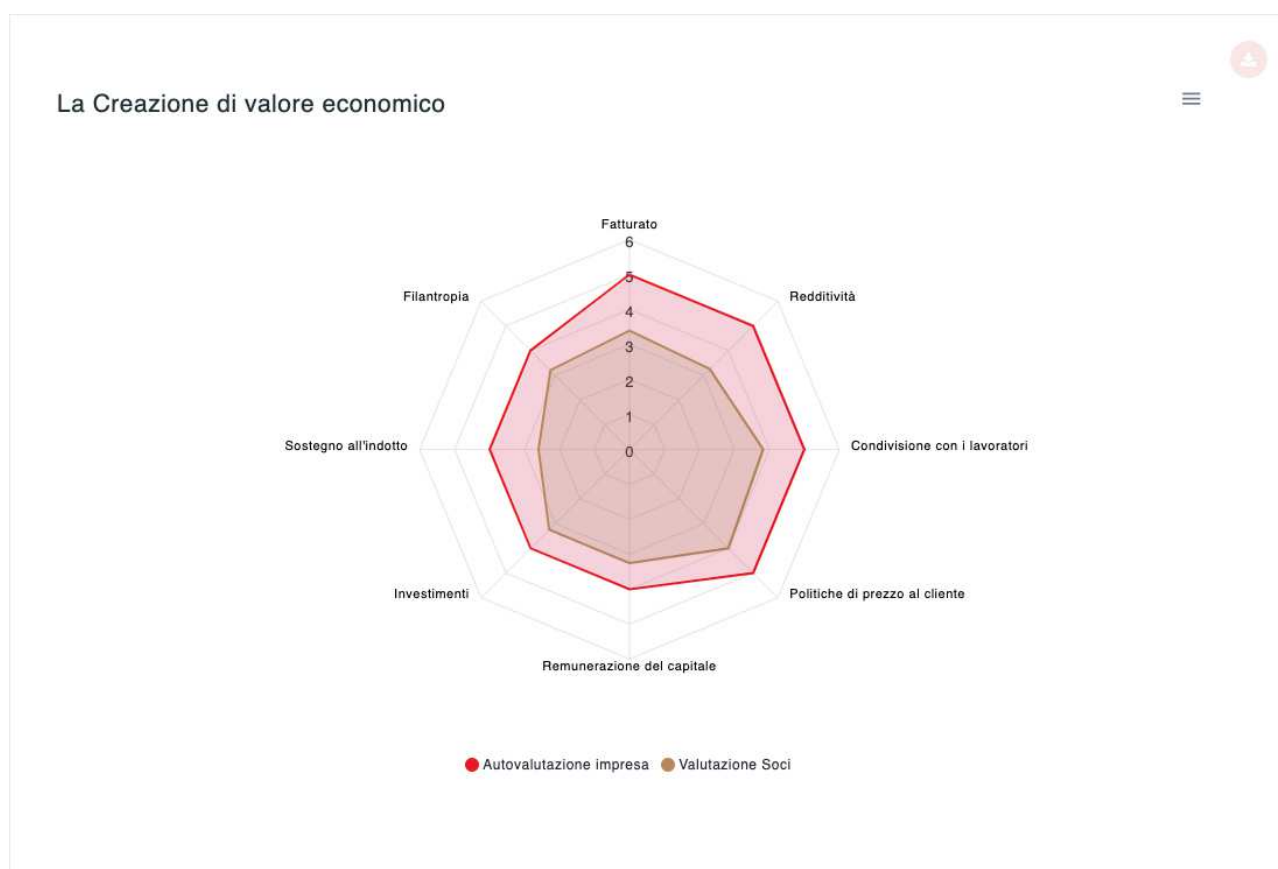
Lo sviluppo delle attività e del business, strettamente legato all'impatto sociale, rende la formalizzazione organizzativa, il riconoscimento dei ruoli e dei premi aree ancora suscettibili di miglioramento, mentre concreta attenzione è stata posta, limitatamente alle aree di pertinenza di un'azienda di servizi, al tema della sicurezza dei lavoratori. Il welfare aziendale è in sviluppo, tenendo anche conto che la giovane età dei collaboratori, nessuno con figli, determina una domanda di welfare ancora bassa.

La creazione di valore con il lavoro



Elemento di valutazione	Autovalutazione	Media valutazione stakeholder	Impatti generati
Creazione e remunerazione di lavoro	4	3.33	<ul style="list-style-type: none"> Disuguaglianze economiche e sociali Progresso della società e innovazione Sviluppo economico Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori
Welfare aziendale e benefit	4	3.36	<ul style="list-style-type: none"> Disuguaglianze economiche e sociali Salute e sicurezza dei lavoratori Benessere degli individui Sviluppo economico Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori
Prospettive e tutela dei lavoratori	4	3.83	<ul style="list-style-type: none"> Disuguaglianze economiche e sociali Benessere degli individui Diritti Umani Progresso della società e innovazione Sviluppo economico Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori
Coerenza ruolo-persona	4	4.08	<ul style="list-style-type: none"> Diversità, Equità e Inclusione Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori
Sviluppo professionale e formazione	5	4.5	<ul style="list-style-type: none"> Disuguaglianze economiche e sociali Progresso della società e innovazione Educazione, informazione e cultura Sviluppo economico Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori
Chiarezza organizzativa	4	4.08	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori
Relazioni e collaborazione	5	3.83	<ul style="list-style-type: none"> Benessere degli individui Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori
Riconoscimento	5	3.67	<ul style="list-style-type: none"> Benessere degli individui Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori
Valorizzazione delle differenze e Inclusione	4	4.17	<ul style="list-style-type: none"> Disuguaglianze economiche e sociali Diversità, Equità e Inclusione Diritti Umani Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori

2.8 Il valore economico



Upskill 4.0 è un'azienda profit e al contempo una start up innovativa e una società benefit.

Nella pratica, queste molteplici identità convivono positivamente in un'azienda che ha realizzato anche nel 2023 una crescita assai consistente dei propri ricavi, remunerando gli investitori con una crescita del valore delle quote sociali e reinvestendo completamente gli utili nel proprio sviluppo.

Upskill 4.0 ha realizzato nel 2023 un fatturato di fatturato 788.359 € (nel 2022 il fatturato era di 684.645 €) con un utile di 72.483 € (nel 2022 era stato registrato un utile di 35.366 €). Anche l'utile del 2022 verrà interamente reinvestito, rendendo la dimensione della remunerazione del capitale assai poco rilevante nel caso di specie.

L'aumento della redditività è evidente ed emerge soprattutto nell'autovalutazione, dove maggiore è lo scarto rispetto alla valutazione esterna degli stakeholder.

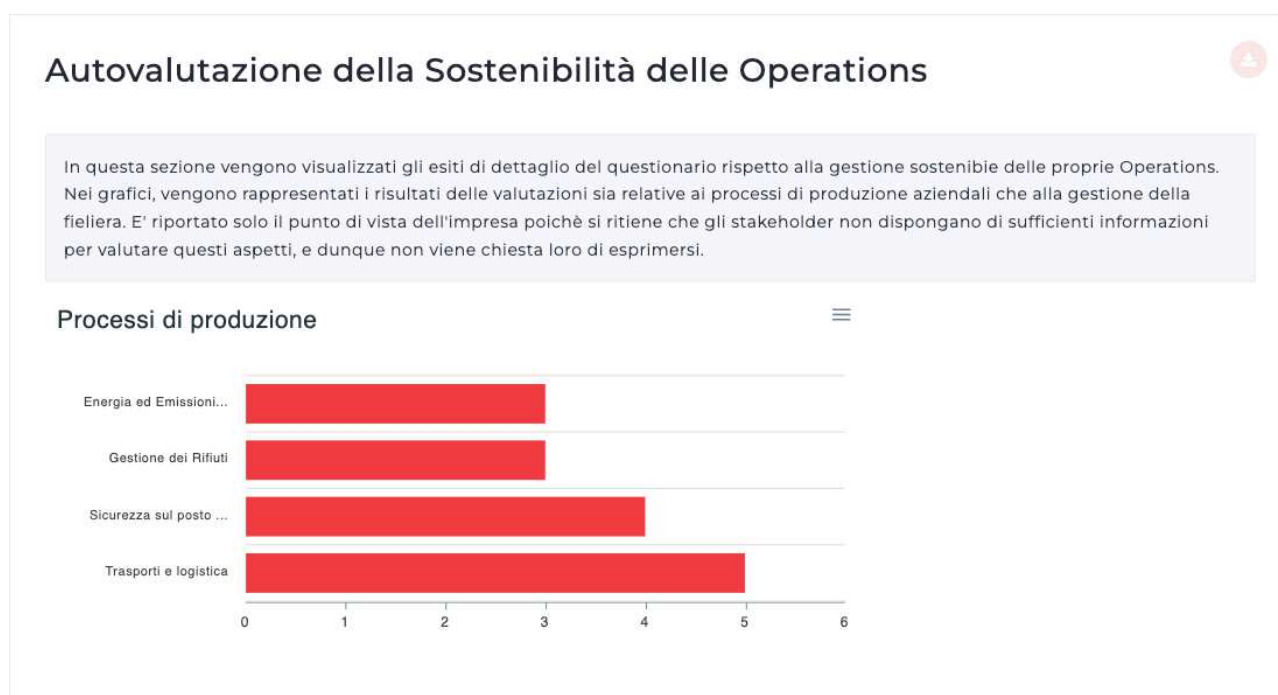
La principale dimensione con risultati da presidiare è quella degli investimenti, mentre il sostegno all'indotto sconta la struttura caratteristica di una startup di servizi e la filantropia, dimensione che necessita di ulteriore focalizzazione, è concentrata principalmente nelle

attività didattiche svolte a sostegno delle scuole, principalmente per quanto riguarda il Design Thinking.

La Creazione di valore economico

Elemento di valutazione	Autovalutazione	Media valutazione stakeholder	Impatti generati
Fatturato	5	3.4	Sviluppo economico
Redditività	5	3.25	Sviluppo economico
Condivisione con i lavoratori	5	3.82	Disuguaglianze economiche e sociali Diversità, Equità e Inclusione Sviluppo economico Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori Comunità Locali
Politiche di prezzo al cliente	5	4	Disuguaglianze economiche e sociali Sviluppo economico
Remunerazione del capitale	4	3.25	Sviluppo economico
Investimenti	4	3.25	Progresso della società e innovazione Sviluppo economico
Sostegno all'indotto	4	2.6	Disuguaglianze economiche e sociali Sviluppo economico Comunità Locali
Filantropia	4	3.2	Disuguaglianze economiche e sociali Sviluppo economico Comunità Locali

2.9 Sostenibilità delle Operations



La sostenibilità delle Operations è una dimensione importante, ma rispetto alla quale si dispone di poche reali leve di intervento, soprattutto sui temi dell'energia e dei rifiuti.

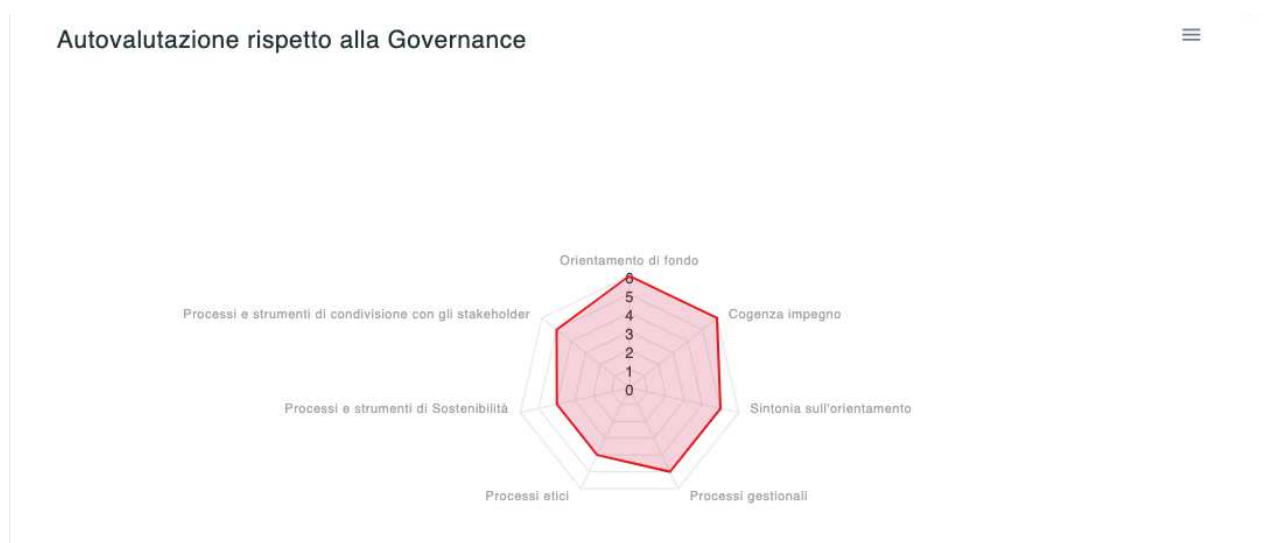
La sicurezza sul posto di lavoro è tema molto sentito, con la nomina di RLS e l'acquisizione di certificazione specifiche da parte di due collaboratori. La mobilità aziendale è effettuata pressoché esclusivamente con mezzi di trasporto pubblico, innanzitutto i treni.

Sostenibilità delle Operations



Elemento di valutazione	Autovalutazione	Impatti generati
Energia ed Emissioni (scope 1 e 2)	3	Cambiamento climatico Inquinamento Circolarità e uso delle risorse
Gestione dei Rifiuti	3	Cambiamento climatico Inquinamento Biodiversità ed ecosistemi Circolarità e uso delle risorse
Sicurezza sul posto di lavoro	4	Salute e sicurezza dei lavoratori Benessere degli individui Diritti Umani Sviluppo, benessere e realizzazione dei lavoratori
Trasporti e logistica	5	Cambiamento climatico Inquinamento

2.10 La Governance



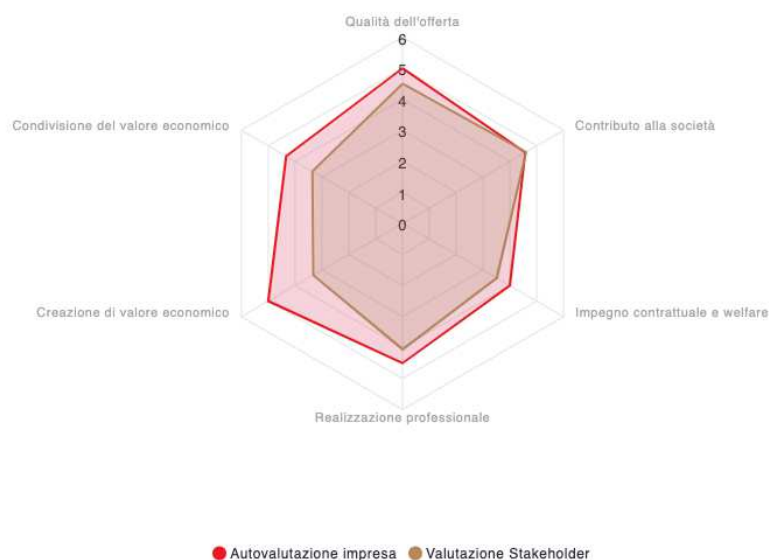
Upskill 4.0 ha proseguito nel 2023 il proprio processo di crescita e consolidamento, in contemporanea a un deciso sviluppo del business. Complessivamente, la governance è solida e ben presidiata, con un chiaro orientamento di fondo e un impegno anche alla sostenibilità fattivo e cogente, vi è una buona sintonia tra i soci. I processi gestionali e i meccanismi di condivisione con gli stakeholder hanno spazi di miglioramento e saranno parte degli obiettivi per il 2024.

2.11 Sintesi della creazione del valore

L'impresa è in grado di creare valore in modo equilibrato lungo tutte le dimensioni rilevanti.

Sintesi Della Creazione Di Valore

Il grafico seguente intende offrire uno sguardo di sintesi della creazione di valore attraverso i principali pilastri dell'attività di impresa: il Prodotto, il Lavoro e il Valore economico. Sono rappresentate le prime due dimensioni di ciascun pilastro (**elementi che creano valore** e **elementi che qualificano una "buona" creazione di valore**). La valutazione di sintesi per ciascuna dimensione (linea rossa per l'impresa, linea marrone per lo stakeholder di riferimento) corrisponde alla media delle valutazioni assegnate ai singoli elementi che compongono quella dimensione.

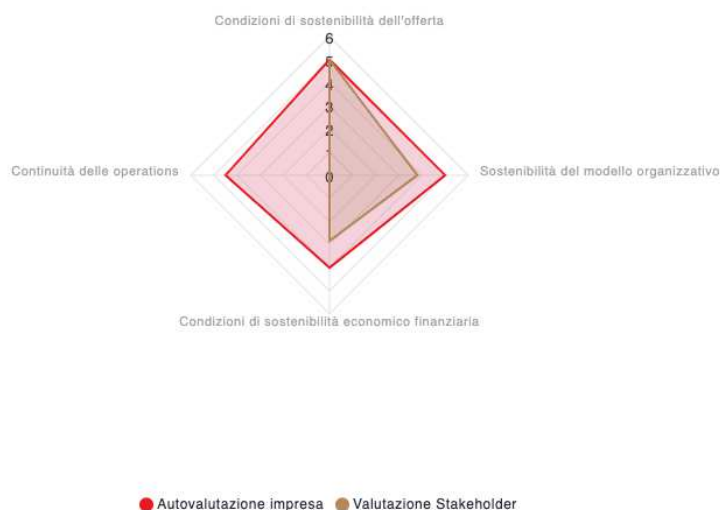


Le dimensioni della qualità dell'offerta, del contributo alla società e della realizzazione professionale sono quelle dove coincidono maggiormente le valutazioni interne ed esterne, mentre gli stakeholder chiamano ad un ulteriore impegno soprattutto sulla dimensione della creazione di valore economico, pure evidente e in crescita.

Per quanto riguarda la valutazione prospettica sulla sostenibilità nel tempo del valore creato, si ritiene che l'azienda abbia conseguito risultati in linea con le aspettative per il terzo anno di esercizio come Società benefit, continuando il lavoro positivo del 2022.

La continuità nel tempo della Creazione di valore

Questo grafico intende restituire uno sguardo d'insieme rispetto ad un elemento caratterizzante dell'osservazione del modello della Buona Impresa, ovvero la **capacità di continuare a generare valore per la società nel lungo periodo**. Sono rappresentate le "terze dimensioni" relative a Prodotto, Lavoro e Valore economico (rispettivamente: **continuità dell'offerta, continuità organizzativa, continuità economica**). In particolare: per l'impresa viene espressa la valutazione rispetto alla fidelizzazione di clienti, lavoratori e soci; la valutazione degli stakeholder invece è la media delle risposte date alle domande rispetto all'intenzione di consigliare ad altri l'impresa (consigli per gli acquisti, da parte dei clienti; consigli come datore di lavoro, per i lavoratori; consigli di investimento, per i soci). L'ultimo vertice, infine, rappresenta la valutazione di sintesi rispetto alla **sostenibilità delle operations**, interpretata come un fattore determinante per garantire il successo nel tempo dell'attività di impresa. Anche in questo caso: per l'impresa viene espressa la valutazione rispetto alla solidità della relazione con fornitori e partner commerciali; non è invece previsto in questo punto il riscontro degli stakeholder.



Rispetto ai margini di crescita dell'azienda, la capacità di continuare a generare valore nel tempo da parte dell'azienda è molto buona e rappresenta una solida base per i prossimi esercizi.

3. Considerazioni Finali e obiettivi d'impatto per il 2024

3. Considerazioni Finali e obiettivi d'impatto per il 2024

Nel suo terzo anno di esercizio come Società Benefit, Upskill 4.0 ha continuato a realizzare attività e processi coerenti con il proprio impegno di garantire un impatto positivo grazie alla propria azione d'impresa.

Nel 2023 è proseguita la costruzione di un'azienda di dimensione nazionale, coinvolta in progetti differenti e in relazione con diverse tipologie di stakeholder, ma che ha mantenuto stretta coerenza con gli obiettivi di impatto dichiarati all'atto della costituzione in Società Benefit.

La visione iniziale, di legare attraverso una metodologia efficace le competenze degli ITS e i bisogni delle imprese italiane, si è confermata come estremamente efficace e in grado di produrre impatti positivi per le imprese, per i territori nei quali esse operano, per le scuole e per i ragazzi e le ragazze, veri protagonisti con le PMI dell'approccio di Upskill 4.0.

La convenzione con l'Università Ca' Foscari, partita nel 2023, consente di disporre di un ventaglio di competenze ancora più ampio, da porre al servizio di progetti ambiziosi, anche rivolti a realtà più strutturate.

Grazie ai progetti di Upskill 4.0, i ragazzi e le ragazze possono beneficiare di uno strumento per relazionarsi positivamente con le domande del mondo del lavoro, apportando le proprie competenze e costruendo e solidificando le proprie prospettive di carriera. Si tratta di un risultato molto rilevante anche in termini di ricadute sociali, soprattutto in un momento di grande distonia fra i giovani e il mercato del lavoro tradizionale, che risente tanto della crisi demografica, quanto dell'incertezza delle prospettive di tanta parte del nostro sistema produttivo.

Upskill 4.0 ha consolidato un'organizzazione aziendale sempre più solida in termini di collaboratori e complessità organizzativa e che investe nello sviluppo professionale di una squadra molto giovane.

Sono elementi estremamente positivi, consolidati rispetto agli esercizi precedenti, che dovranno trovare nei prossimi anni ulteriore conferma e sviluppo, tanto in termini di sempre maggiore definizione dei processi aziendali e dei percorsi di carriera interni, quanto in termini di fluidità e sistematicità della comunicazione tra l'azienda e gli stakeholder esterni.

È questo il nostro impegno per i prossimi anni di lavoro.

