BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2025

Aiutiamo individui e organizzazioni nell'esecuzione della loro visione, promuovendo un successo sostenibile

KNOWITA'

Diritti d’uso dell’immagine per copertina, controcopertina e retro regolarmente acquisiti.

INDICE
BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2025

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

KNOWITÀ 1

LA SOSTENIBILITÀ PER KNOWITÀ 2

LE PERSONE 3

I CLIENTI 4

I FORNITORI 5

L'AMBIENTE E LA COLLETTIVITÀ 6

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Cari Stakeholder,

con il Bilancio di Sostenibilità 2025 proseguiamo il cammino avviato due anni fa, quando abbiamo scelto di raccontare per la prima volta il nostro impegno verso una crescita capace di tenere insieme solidità economica, qualità, innovazione, responsabilità e attenzione agli impatti che generiamo.
Per noi, sostenibilità significa innanzitutto coerenza: tra la visione che proponiamo ai nostri clienti e il modo in cui governiamo la nostra organizzazione; tra gli obiettivi di crescita e la capacità di valorizzare le persone; tra l'innovazione tecnologica e la responsabilità con cui la introduciamo. È in questa prospettiva che la sostenibilità è stata integrata nell'Execution Way© e nel modello attraverso cui accompagniamo imprenditori, CEO e manager nella realizzazione delle loro strategie: dalla visione all'esecuzione, oggi sempre più abilitata dai dati e dall'intelligenza artificiale.

Quest'anno abbiamo compiuto un passo ulteriore anche sul piano del metodo. Il Bilancio è stato predisposto prendendo a riferimento lo standard europeo di rendicontazione volontaria per le PMI non quotate (VSME), integrato con gli Standard della Global Reporting Initiative. Per la prima volta abbiamo inoltre realizzato un'analisi di materialità d'impatto, che ha coinvolto la Direzione, i dipendenti e i professionisti della nostra rete.

Questa analisi ci ha restituito una conferma importante: il nostro impatto più riconosciuto risiede nella capacità di sviluppare competenze, trasformare le strategie in risultati, accompagnare l'innovazione e costruire relazioni professionali fondate su etica, affidabilità e responsabilità. Ci ha indicato con altrettanta chiarezza gli ambiti che richiedono un presidio costante: la tutela dei dati, il benessere delle persone, la coerenza dei comportamenti e l'utilizzo consapevole delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, sui quali abbiamo agito già nel 2025 con percorsi formativi dedicati alla protezione dei dati personali, alla conformità aziendale e ai comportamenti organizzativi.

Nel 2025 abbiamo continuato a investire nelle persone e nell'ecosistema professionale che affianca la struttura interna, cresciuto del 37% rispetto al 2024. L'ampliamento e la qualificazione della rete di consulenti, trainer e specialisti ci consentono di combinare competenze diverse, esperienza e capacità di innovazione, mantenendo al centro la qualità dell'esecuzione e la continuità della relazione con il cliente. Parallelamente, abbiamo proseguito il lavoro sul benessere organizzativo, sulla formazione, sulla collaborazione e sull'equità, ampliando in misura significativa il ricorso al lavoro agile. In questa prospettiva, siamo consapevoli che la qualità dei servizi dipende prima di tutto dalla qualità del contesto in cui le persone operano.

Sul piano economico, il 2025 ha registrato una crescita del fatturato del 22,3% rispetto al 2024, accompagnata da un ulteriore miglioramento del risultato operativo lordo: la solidità economica è, per noi, la condizione che rende possibile continuare a investire nelle competenze, nell'innovazione e nella qualità dei servizi.

Il rapporto con clienti, fornitori, partner, Università, istituzioni e territorio continua a essere una componente essenziale del nostro modello. Vogliamo costruire relazioni durature, nelle quali la collaborazione diventi occasione di scambio, apprendimento e creazione di valore condiviso. Inoltre, il radicamento ad Arezzo e in Toscana rimane parte della nostra identità, insieme alla capacità di sviluppare un network di competenze e relazioni su scala nazionale e internazionale.

Questo Bilancio racconta i progressi compiuti, ma anche gli ambiti nei quali dobbiamo continuare a lavorare. La sostenibilità richiede tempo, metodo e continuità: non è un progetto parallelo all'attività aziendale né un adempimento annuale, ma una prospettiva attraverso cui leggere la strategia, valutare le conseguenze delle decisioni e costruire organizzazioni capaci di durare nel tempo.

Continueremo ad affrontare questo cammino con responsabilità, apertura e spirito di miglioramento, consapevoli che il successo è davvero sostenibile soltanto quando viene costruito insieme. Vi ringraziamo per il contributo di ciascuno di voi a questo percorso.

Vi auguriamo buona lettura.

Alessandro Saviotti

Founder & CEO

1. KNOWITÀ

Knowità è una boutique di consulenza nata per **aiutare individui e organizzazioni nell'esecuzione della loro visione.** Attorno a questo purpose la Società ha costruito un modo diverso di interpretare la consulenza.

Abbiamo creato un ecosistema di servizi, basato su un metodo proprietario e il costante confronto tra Peer, grazie a figure senior con spiccata mentalità imprenditoriale che supportano i nostri Clienti nella loro crescita personale e aziendale, cogliendo le opportunità del digitale e dell'AI.

Identità, valori, modello di business e capacità di execution definiscono oggi il posizionamento della Società e il modo in cui Knowità genera valore sostenibile per tutti i clienti e gli stakeholder.

1.1 IDENTITÀ, POSIZIONAMENTO E PROPOSTA DI VALORE

Con sede ad Arezzo, la Società è stata fondata nel 2007 da Alessandro Saviotti e opera nel settore della consulenza gestionale e strategica, identificato dal codice NACE 70.22, rivolgendosi prevalentemente a imprenditori, CEO, top manager e figure aziendali apicali impegnate in percorsi di crescita, trasformazione e rafforzamento delle performance aziendali. Knowità si posiziona come partner strategico per le imprese che intendono **tradurre la visione in azioni concrete, obiettivi misurabili e risultati sostenibili nel tempo.** Il suo intervento si concentra in particolare sulla capacità di "calare a terra" la visione aziendale, rafforzando i sistemi di governo, le competenze manageriali, i processi decisionali, gli strumenti di misurazione e le leve organizzative necessarie per generare impatto duraturo.

Il nome Knowità nasce dall'unione di **"Knowledge"** e **"Innovation"**, due dimensioni che rappresentano l'identità profonda della Società: da un lato la conoscenza manageriale, metodologica e specialistica; dall'altro l'innovazione come capacità di anticipare le evoluzioni del contesto, integrare nuove tecnologie e costruire soluzioni coerenti con le sfide attuali e future delle imprese.

Nel tempo, il modello di business di Knowità si è evoluto passando da un'attività inizialmente focalizzata su formazione, divulgazione e cultura manageriale a una **proposta integrata di consulenza strategica, sviluppo manageriale, networking executive e soluzioni digitali.** Questo percorso ha consentito alla Società di consolidare il proprio posizionamento come riferimento nazionale sui temi dell'Execution, grazie anche all'organizzazione di eventi di rilievo, tra cui il Top Management Forum, alla collaborazione con esperti, accademici e professionisti qualificati, nonché al progressivo rafforzamento della struttura aziendale.

L'ingresso di Laura Posca come socio e Consigliere Delegato nel 2018 ha rappresentato un passaggio rilevante nel consolidamento del progetto imprenditoriale e del posizionamento di Knowità nel mercato della consulenza manageriale. Già collaboratrice della Società dal primo giorno di attività, ne ha accompagnato tutte le fasi evolutive fino all'attuale configurazione di ecosistema integrato di servizi, e presidia oggi il coordinamento sinergico delle diverse Business Unit.

Oggi la Società combina **visione imprenditoriale, competenze multidisciplinari, rigore metodologico e orientamento all'azione,** con l'obiettivo di supportare le organizzazioni nella costruzione di un successo durevole.

La **proposta di valore** di Knowità si fonda su cinque fattori distintivi, che ne definiscono il posizionamento nel mercato della consulenza manageriale.

- **Boutique —** una struttura volutamente contenuta e specializzata, che privilegia la relazione diretta con il vertice aziendale: smart nell'organizzazione del lavoro, pragmatica nelle soluzioni, empatica nella relazione.

- **Ecosistema —** un'offerta integrata e poliedrica, articolata in Business Unit sinergiche, che consente di rispondere con un unico interlocutore a esigenze diverse ma interconnesse tra loro.

- **Execution Way© —** un metodo proprietario che rappresenta insieme il posizionamento e lo strumento di lavoro della Società: il passaggio strutturato dalla strategia ai risultati.

- **Abilitatori di intelligenza artificiale —** la capacità di accompagnare i clienti dalla visione all'esecuzione abilitata dai dati e dall'AI, integrando le tecnologie nei processi decisionali anziché sovrapporle a essi: "From Vision to (AI) Execution".

- **Consulenti con mentalità imprenditoriale —** professionisti senior che hanno gestito imprese e responsabilità operative e che portano nel progetto del cliente la prospettiva di chi risponde dei risultati, parlando lo stesso linguaggio del vertice.

A questi fattori si affianca una visione della sostenibilità intesa come equilibrio tra performance economica, sviluppo delle persone, innovazione, qualità delle relazioni e responsabilità verso il contesto in cui l'impresa opera.

In questa prospettiva, la sostenibilità non rappresenta un ambito separato dall'attività ordinaria, ma un **criterio di governo del modello Knowità.** Aiutare le imprese a eseguire la propria visione significa infatti contribuire alla costruzione di organizzazioni più solide, consapevoli, adattive e capaci di generare valore nel lungo periodo. Il nesso tra modello Knowità, Execution Way© e sostenibilità risiede proprio in questa capacità: trasformare la strategia in risultati, mantenendo coerenza tra crescita economica, responsabilità organizzativa, qualità delle decisioni e impatto sugli stakeholder.

1.2 PURPOSE E DIREZIONE STRATEGICA

Il purpose di Knowità è **aiutare individui e organizzazioni nell'esecuzione della loro visione.** Questo principio guida ogni attività della Società e rappresenta il fondamento della sua proposta al mercato: affiancare leader e organizzazioni nel passaggio **dalla definizione della strategia alla sua effettiva realizzazione.**

In un contesto caratterizzato da forte complessità, accelerazione tecnologica, cambiamenti nei modelli competitivi e crescente attenzione alla sostenibilità, la **capacità di esecuzione diventa una leva strategica determinante.** Avere una visione non è sufficiente se l'organizzazione non dispone di metodo, competenze, strumenti e disciplina operativa per trasformarla in risultati. Knowità nasce per colmare questo spazio critico tra intenzione strategica ed execution.

La missione della Società consiste nell'accompagnare imprenditori, CEO e manager nei loro percorsi di sviluppo personale e aziendale, contribuendo ad **accelerare la crescita delle organizzazioni attraverso consulenza, formazione, confronto** tra pari, soluzioni digitali e modelli di gestione evoluti. Knowità non si limita a trasferire conoscenza: lavora per renderla applicabile, misurabile e trasformativa.

Questa missione si concretizza attraverso un modello capace di aggregare competenze qualificate, integrare prospettive differenti e costruire soluzioni su misura per le esigenze dei clienti. L'approccio è orientato alla concretezza: **partire dagli obiettivi strategici, individuare le priorità, progettare le leve di execution, misurare i risultati e accompagnare il cambiamento.**

La visione di Knowità è consolidarsi come Società di riferimento sull'Execution in Italia e, progressivamente nel tempo, affermarsi anche in Europa. Tale ambizione non è riconducibile esclusivamente a un obiettivo di posizionamento di mercato, ma esprime la volontà di contribuire alla diffusione di una cultura manageriale fondata su responsabilità, innovazione, misurazione, centralità delle persone e sostenibilità.

Knowità interpreta l'Execution come una forma di leadership organizzativa: la capacità di mantenere la rotta anche in contesti mutevoli, ricalibrando strumenti e priorità senza perdere di vista la meta. Come in un sistema di navigazione evoluto, il valore non risiede soltanto nella definizione della destinazione, ma nella capacità di **orientare decisioni, risorse e comportamenti lungo il percorso.**

In questa prospettiva, i dati e l'intelligenza artificiale rappresentano per Knowità un abilitatore dell'execution e non un suo sostituto. Le tecnologie ampliano la capacità di analisi, accelerano la disponibilità delle informazioni e migliorano la qualità delle decisioni, ma la direzione resta una responsabilità manageriale. È questo il senso del percorso che la Società propone ai propri clienti: **dalla visione all'esecuzione abilitata dall'adozione dell'intelligenza artificiale.**

In questa prospettiva, **la sostenibilità è parte integrante della visione aziendale.** Per Knowità, generare un successo sostenibile significa supportare imprese capaci di crescere in modo solido, innovare responsabilmente, valorizzare il capitale umano, rafforzare la propria governance e costruire relazioni di lungo periodo con clienti, collaboratori, fornitori, istituzioni, comunità e altri stakeholder.

1.3 IL NOSTRO SISTEMA VALORIALE

I valori di Knowità costituiscono il **riferimento etico, culturale e operativo** che orienta le decisioni, i comportamenti e le relazioni della Società. Essi rappresentano la base del modo in cui Knowità crea valore, lavora con i clienti, costruisce partnership e sviluppa il proprio modello organizzativo.

Etica

Per Knowità, etica significa **agire con integrità, onestà, correttezza e rispetto nei confronti di clienti, colleghi, partner e stakeholder.** È la scelta di mantenere coerenza tra principi dichiarati e comportamenti effettivi, anche quando ciò comporta rinunciare a opportunità di breve periodo non allineate agli interessi autentici del cliente o alla reputazione della Società. L'etica è una leva di fiducia e credibilità. In un'attività come la consulenza, fondata su relazioni professionali ad alto valore fiduciario, **il risultato non può essere separato dal modo in cui viene raggiunto.** Knowità ritiene che la qualità dell'impatto generato dipenda anche dalla trasparenza dei processi implementati, dall'equità delle scelte e dalla responsabilità delle condotte.

Trasparenza

La trasparenza si esprime nella capacità di **comunicare in modo chiaro, sincero e tempestivo, evitando ambiguità e favorendo un confronto aperto e costruttivo.** Significa gestire le aspettative in modo responsabile, condividere informazioni rilevanti, formulare valutazioni fondate e mantenere un dialogo orientato alla fiducia reciproca. Nelle relazioni con clienti e stakeholder, la trasparenza consente di costruire **partnership solide, basate sull'ascolto e sulla comprensione dei bisogni.** All'interno dell'organizzazione, favorisce una cultura della responsabilizzazione, della collaborazione e del miglioramento continuo.

Eccellenza

L'eccellenza rappresenta **la tensione costante verso il miglioramento, la qualità e la differenziazione del valore generato.** Per Knowità significa superare l'approccio ordinario, lavorare con metodo, rispettare obiettivi e tempi, comprendere il contesto del cliente e ricercare soluzioni capaci di produrre risultati concreti. L'eccellenza richiede aggiornamento continuo, rigore, capacità di apprendimento e orientamento all'innovazione. Non è soltanto una questione di competenza tecnica, ma di attitudine professionale: **analizzare criticamente ciò che si fa, apprendere dai migliori, sperimentare soluzioni e migliorare processi, offerta e organizzazione** quando necessario.

Collaborazione

La collaborazione è la capacità di **mettere a fattor comune competenze, energie e prospettive diverse per raggiungere obiettivi condivisi.** Per Knowità significa superare logiche individualistiche, favorire il confronto, valorizzare la diversità e costruire relazioni fondate su fiducia, ascolto e co-creazione di valore. La collaborazione riguarda tanto la dimensione interna quanto quella esterna. All'interno, rafforza il senso di appartenenza e la capacità di lavorare come sistema. All'esterno, consente di **costruire relazioni autentiche con clienti, partner, professionisti, istituzioni e comunità,** generando soluzioni più robuste e coerenti con le esigenze reali degli stakeholder.

Responsabilità

La responsabilità è la capacità di agire con autonomia, consapevolezza e affidabilità, assumendosi l'impegno di **trasformare decisioni e strategie in risultati concreti.** Essere responsabili significa rispondere delle proprie azioni e del proprio impatto sugli altri, contribuendo al successo collettivo e non soltanto al raggiungimento di obiettivi individuali. Nel modello Knowità, la responsabilità è strettamente collegata all'Execution: fare accadere le cose richiede capacità di organizzarsi, proporre soluzioni, rispettare gli impegni e presidiare la qualità del risultato. All'esterno, questo valore si traduce nel **mantenere promesse, agire in modo affidabile verso i clienti e contribuire a un impatto sostenibile nel tempo.**

In coerenza con tali valori, Knowità presidia gli aspetti connessi all'integrità e alla conformità normativa. Con riferimento alle norme in materia di anticorruzione, nel 2025 non risultano condanne né sanzioni a carico della Società.

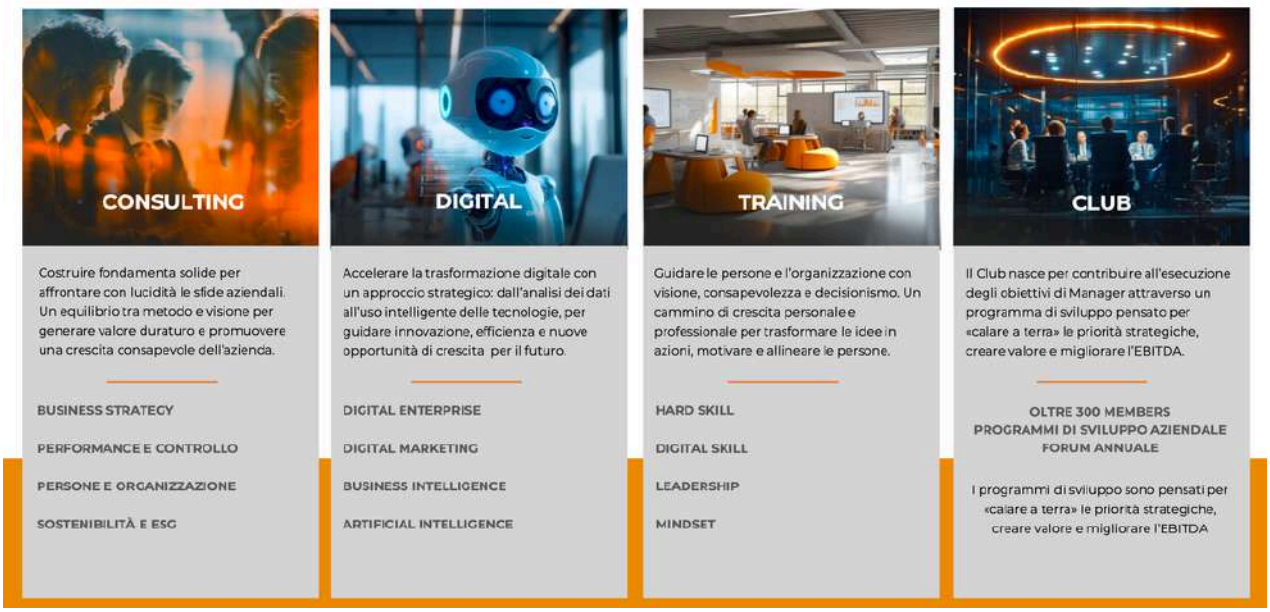
1.4 MODELLO DI BUSINESS ED EXECUTION WAY©

La governance di Knowità è strutturata intorno a un Consiglio di Amministrazione, presieduto dal fondatore della Società, che guida la direzione strategica e supervisiona il raggiungimento degli obiettivi di breve, medio e lungo periodo. La governance presidia le scelte di sviluppo, l'evoluzione del modello di business, la coerenza dell'offerta e il progressivo rafforzamento delle dimensioni organizzative, economiche e di sostenibilità.

Il modello di business di Knowità è costruito per generare valore attraverso **l'integrazione di competenze manageriali, metodologie proprietarie, servizi consulenziali, formazione executive, networking qualificato e soluzioni digitali.** La Società opera principalmente nel mercato italiano, con una presenza e una base clienti concentrate in particolare nel Centro e nel Nord Italia, e si rivolge a imprese orientate alla crescita, al miglioramento della performance, alla trasformazione organizzativa e all'innovazione.

Il **target** principale è costituito da **imprenditori, CEO, manager e figure apicali** di aziende di medie e grandi dimensioni, appartenenti prevalentemente ai settori produzione e servizi.

La proposta di valore di Knowità si articola in **quattro Business Unit,** che operano in modo sinergico e consentono di rispondere a esigenze diverse ma interconnesse, offrendo un ecosistema integrato di servizi.



La **Business Unit Club** affronta le principali priorità strategiche attraverso **incontri, contenuti e iniziative rivolte a figure executive e manageriali.** Il Business Club rappresenta uno spazio qualificato di confronto tra imprenditori, CEO e manager, nel quale i membri possono accedere a **networking di alto livello, programmi di sviluppo personale e aziendale, contenuti manageriali e occasioni di confronto** sulle sfide più rilevanti per la competitività delle imprese. Tra le iniziative che hanno contribuito nel tempo allo sviluppo di questo modello rientra il Top Management Forum (TMF), avviato nel 2007 e promosso da Knowità per favorire il confronto tra imprenditori, CEO, manager ed esperti su temi strategici di particolare attualità. L'iniziativa combina contributi di relatori qualificati, confronto tra pari e approfondimento delle trasformazioni che incidono sulla leadership, sull'organizzazione e sulla competitività delle imprese. L'edizione 2024, dedicata al tema "Leading Organizations in the Age of AI", ha approfondito l'impatto dell'intelligenza artificiale sui modelli organizzativi e sulle strategie aziendali.

La **Business Unit Consulting** affianca imprenditori, CEO e figure apicali nella concreta attuazione della strategia aziendale. **L'obiettivo è rafforzare l'architettura manageriale e organizzativa necessaria per trasformare la visione in risultati.** Le competenze includono Business Strategy, Performance e Controllo, Persone e Organizzazione, Sostenibilità e ESG, con un approccio orientato alla definizione delle priorità, alla misurazione della performance e all'attivazione delle leve operative.

La **Business Unit Training** supporta i leader aziendali e le organizzazioni attraverso **programmi di formazione, coaching e percorsi personalizzati.** L'obiettivo è sviluppare mindset, competenze manageriali e capacità di leadership propedeutici all'esecuzione della strategia aziendale. La formazione non è intesa come trasferimento teorico, ma come leva di trasformazione dei comportamenti e rafforzamento della capacità di execution.

La **Business Unit Digital** accompagna il vertice aziendale nella definizione e nell'**implementazione di piani di sviluppo attraverso soluzioni digitali avanzate.** Gli ambiti di intervento comprendono Digital Enterprise, Business Intelligence, Artificial Intelligence e Digital Marketing. Knowità ricerca e sperimenta strumenti, tecnologie e metodologie in grado di migliorare l'efficienza operativa, ottimizzare l'utilizzo delle risorse, aumentare la qualità delle decisioni e rafforzare la competitività delle imprese clienti.

L'integrazione tra le Business Unit consente a Knowità di proporre **un modello non frammentato, ma sistemico.** Il valore nasce dalla capacità di combinare visione strategica, competenze specialistiche, confronto executive, sviluppo delle persone, strumenti digitali e accompagnamento operativo. Questa impostazione consente di intervenire non solo sulla definizione degli obiettivi da raggiungere, ma soprattutto sulla capacità di realizzarli.

Il metodo proprietario che connette le diverse dimensioni del modello Knowità è **l'Execution Way©.** Si tratta di **un'architettura manageriale integrata**, sviluppata attraverso anni di ricerca e applicazione, **che supporta le aziende nella realizzazione della propria visione strategica.** L'Execution Way© si fonda su diversi pilastri: Strategia di Business, Performance e Controllo, Persone e Organizzazione, Sostenibilità e ESG, Trasformazione Digitale, Leadership e Mindset, Finanza per lo Sviluppo.

Questi pilastri rappresentano le principali leve di execution attraverso cui Knowità genera valore. La strategia definisce la direzione; la performance e il controllo consentono di misurare l'avanzamento; le persone e l'organizzazione assicurano competenze, responsabilità e assetti adeguati; l'ambito sostenibilità ESG orienta le decisioni verso il lungo periodo generando un impatto positivo per tutti gli Stakeholders; il digitale abilita efficienza, scalabilità e qualità informativa; la leadership e il mindset sostengono il cambiamento; la finanza per lo sviluppo contribuisce all'ottenimento di ulteriori risorse per sostenere la crescita.

L'integrazione del pilastro Sustainability & ESG all'interno dell'Execution Way© rafforza il legame tra strategia, modello di business e sostenibilità. Per Knowità, **la sostenibilità non è un ambito accessorio o reputazionale, ma una componente della capacità esecutiva dell'impresa.** Un'organizzazione sostenibile è un'organizzazione che sa governare le proprie priorità, allocare risorse in modo responsabile, misurare gli impatti, valorizzare le persone, innovare e mantenere relazioni solide con gli stakeholder.

A supporto delle Business Unit operano **tre aree di staff, funzionali alla continuità e alla qualità del modello di business: Marketing e Comunicazione, Amministrazione e Controllo, Organizzazione e Sviluppo.** Marketing e Comunicazione presidiano il posizionamento, la promozione dei servizi, la reputazione del brand e la relazione con il mercato. Amministrazione e Controllo garantiscono gestione economico-finanziaria, controllo di gestione e conformità normativa. Organizzazione e Sviluppo contribuisce alla valorizzazione delle persone, alla cultura aziendale, alla qualità, alla sicurezza, all'evoluzione dei processi interni, tra cui quello della rendicontazione della sostenibilità.

Nel 2025 Knowità ha registrato **un incremento del fatturato del 22,3% rispetto al 2024,** sostenuto in particolare dallo sviluppo della Business Unit Digital, e un ulteriore aumento dell'EBITDA. L'andamento economico-finanziario e la distribuzione del valore generato sono illustrati nel paragrafo 1.5.

La **solidità economica** rappresenta una condizione essenziale per continuare a investire nello sviluppo delle competenze, nell'innovazione, nella qualità dei servizi e nel rafforzamento organizzativo.

Il valore generato da Knowità si distribuisce lungo una rete di stakeholder che comprende clienti, collaboratori, professionisti, fornitori, Pubblica Amministrazione, istituti di credito, comunità locali e sistema della conoscenza. Attraverso le proprie attività, la Società contribuisce alla crescita delle imprese clienti, allo sviluppo di competenze manageriali, alla diffusione di cultura della Strategy Execution, alla valorizzazione del capitale umano e al rafforzamento del tessuto economico e professionale con cui interagisce.

In sintesi, Knowità crea valore attraverso **un modello integrato che connette strategia, execution e sostenibilità.** La Società aiuta le imprese a trasformare la visione in risultati concreti mediante Business Unit specializzate, un metodo proprietario, competenze qualificate, strumenti digitali, cultura manageriale e capacità di accompagnamento.

La sostenibilità è il filo conduttore di questo modello: non un traguardo separato, ma il modo in cui Knowità interpreta la crescita, governa le proprie scelte e contribuisce al successo duraturo delle organizzazioni che accompagna.

1.5 PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIE

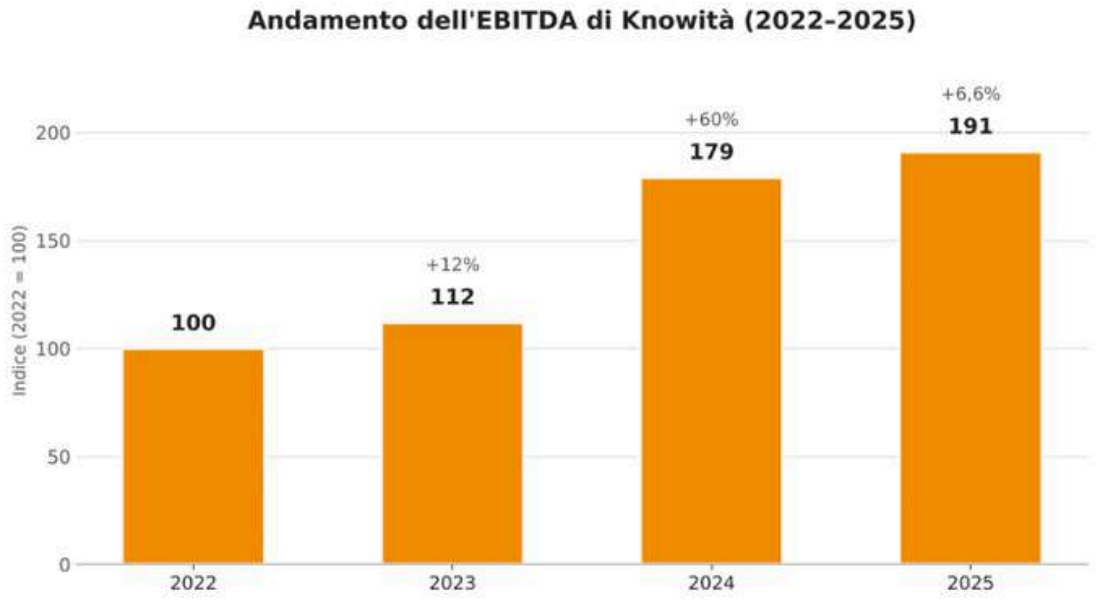
La sostenibilità economica è per Knowità la condizione che rende possibile una crescita equilibrata e duratura: per questo la gestione economico-finanziaria resta orientata all'efficienza operativa e al presidio costante dei risultati.

Nel 2023, dopo la significativa espansione registrata nell'esercizio precedente, l'azienda aveva mantenuto un andamento positivo, con fatturato ed EBITDA cresciuti entrambi del 12%. Nel 2024 il percorso di consolidamento si era ulteriormente rafforzato, con un incremento dell'EBITDA del 60% rispetto all'anno precedente.

Nel 2025 Knowità prosegue il proprio percorso di sviluppo: **il fatturato cresce del 22,3% rispetto al 2024, raggiungendo 776.329 euro, e l'EBITDA registra un ulteriore incremento del 6,6%**. È il quarto anno consecutivo di crescita dell'EBITDA, che nel 2025 risulta quasi raddoppiato rispetto al 2022.

La crescita dell'EBITDA, inferiore a quella dei ricavi, riflette due componenti non ricorrenti: il minore apporto dei contributi pubblici in conto esercizio, particolarmente elevati nel 2024, e la contabilizzazione nel 2025 di oneri straordinari relativi a esercizi precedenti. Al netto di questi effetti, la gestione caratteristica evidenzia **un deciso miglioramento della redditività, sostenuto dalla crescita dei ricavi e dalla riduzione dei costi per servizi,** anche per effetto dell'internalizzazione di alcune attività.

Questi risultati evidenziano la continuità del percorso intrapreso da Knowità e **il ruolo della sostenibilità economica quale elemento essenziale per supportare gli investimenti, l'innovazione dei servizi e lo sviluppo dell'organizzazione.**



Andamento dell'EBITDA 2022–2025, numero indice (2022 = 100); in etichetta la variazione rispetto all'anno precedente

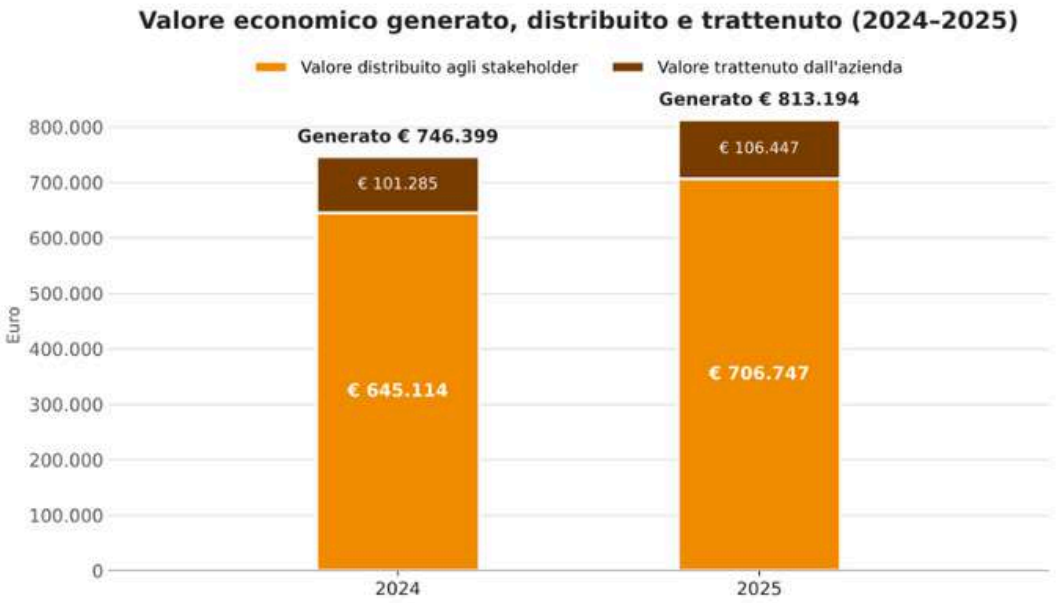
Ricchezza prodotta e distribuita

La misurazione del valore economico generato, distribuito e trattenuto rappresenta un indicatore chiave della **capacità di Knowità di creare valore attraverso le proprie attività e di trasferirne una parte significativa ai diversi stakeholder.** Questa lettura amplia la prospettiva rispetto ai soli risultati economici, evidenziando come la ricchezza prodotta venga condivisa con i soggetti che contribuiscono al funzionamento e allo sviluppo dell'organizzazione. Il prospetto è elaborato riclassificando il conto economico del bilancio d'esercizio, con riferimento allo standard GRI 201-1.

Nel 2025 il valore economico generato da Knowità sale a 813.194 euro, in crescita dell'8,9% rispetto al 2024. Di tale valore, 706.747 euro (+9,6%) sono stati distribuiti agli stakeholder, pari all'86,9% del valore generato, mentre la parte restante è stata trattenuta dall'azienda a supporto della continuità e dello sviluppo futuro. Fornitori e personale si confermano i principali destinatari, con l'89,7% del valore distribuito. Per garantire la piena comparabilità, i valori 2024 sono stati rideterminati sulla base del bilancio d'esercizio depositato, con i medesimi criteri adottati per il 2025.

- **ai Fornitori** - la quota destinata ai fornitori rappresenta la componente più rilevante del valore economico distribuito, pari al 56,8% nel 2025, per un valore di 401.481 euro. Tale incidenza conferma il ruolo centrale della rete di fornitori e professionisti nel modello operativo di Knowità e nella capacità dell'azienda di sostenere l'erogazione dei propri servizi. Il dato è determinato sui costi di competenza dell'esercizio e non coincide pertanto con il valore degli approvvigionamenti illustrato nel paragrafo 5.2, rilevato secondo un diverso criterio.
- **al Personale** - il valore destinato al personale dipendente sale a 232.662 euro (+38,6% rispetto al 2024), pari al 32,9% del totale distribuito. L'incremento riflette il rafforzamento dell'organico e l'internalizzazione di alcune attività, e conferma la centralità del capitale umano nel modello di creazione del valore di Knowità e il contributo delle persone alla continuità e allo sviluppo delle attività aziendali.
- **alle Banche** - la quota riconducibile agli istituti di credito rappresenta l'1,2% del valore economico distribuito nel 2025 ed è legata prevalentemente agli oneri finanziari.
- **alla Pubblica Amministrazione** - la quota destinata alla Pubblica Amministrazione è pari all'8,7% del valore economico distribuito e riflette il contributo dell'azienda al sistema pubblico. Comprende, oltre alle imposte e ai tributi dell'esercizio, oneri non ricorrenti di natura fiscale relativi a esercizi precedenti, definiti nel corso del 2025.
- **alla Collettività** - la quota destinata alla collettività è pari a 2.580 euro, lo 0,4% del valore economico distribuito, ed è costituita dai contributi versati alle associazioni di categoria e alle reti di cui Knowità fa parte (si veda il paragrafo 6.4).

Il valore economico trattenuto da Knowità è pari a 106.447 euro, corrispondente al 13,1% del valore economico generato e in crescita del 5,1% rispetto al 2024. Questa quota, costituita dall'utile dell'esercizio e dagli ammortamenti, rappresenta la parte di ricchezza che rimane all'interno dell'organizzazione e contribuisce a sostenere la continuità operativa, il rinnovo degli investimenti e lo sviluppo delle attività nel tempo, mantenendo un equilibrio tra valore distribuito agli stakeholder e risorse destinate alla crescita futura.



Valore economico generato, distribuito e trattenuto nel biennio 2024–2025 (euro). Dati 2024 rideterminati sulla base del bilancio d'esercizio depositato.

Nel complesso, la distribuzione della ricchezza nel 2025 evidenzia un modello in cui **la maggior parte del valore generato viene trasferita agli stakeholder** che partecipano direttamente alla creazione del valore. Il peso congiunto di fornitori e personale conferma l'importanza delle relazioni di filiera e del capitale umano, già emersa nel precedente Bilancio di Sostenibilità, mentre la quota trattenuta consente di preservare risorse a supporto della continuità e dell'evoluzione dell'azienda. In questa prospettiva, la sostenibilità economica si traduce nella capacità di generare valore, condividerlo con gli stakeholder e **mantenerne una quota a sostegno dello sviluppo futuro.**

2. LA SOSTENIBILITÀ PER KNOWITÀ

Knowità interpreta la sostenibilità come **parte integrante del proprio modo di fare impresa e della propria strategia**. Essa rappresenta un criterio di gestione che orienta le decisioni, i processi e le relazioni, contribuendo alla creazione di valore nel lungo periodo.

In coerenza con il purpose “aiutare individui e organizzazioni nell’esecuzione della loro visione”, Knowità promuove un modello di sviluppo fondato sull’equilibrio tra performance economica, valorizzazione delle persone, innovazione, qualità del servizio e responsabilità verso gli stakeholder. **La sostenibilità entra quindi nel cuore della proposta di valore: supportare le imprese nel trasformare le strategie in risultati concreti, contribuendo alla costruzione di organizzazioni più solide, consapevoli e orientate al lungo periodo.**

Per Knowità, essere sostenibili significa agire con metodo, misurare gli impatti, rafforzare la qualità dei processi, sviluppare competenze, coltivare relazioni di fiducia e integrare nei percorsi di crescita aziendale temi oggi centrali per la competitività: capitale umano, trasformazione digitale, innovazione, ESG, governance, efficienza operativa e capacità di adattamento. Questo approccio si riflette nelle attività rivolte ai clienti, nel dialogo con gli stakeholder, nel presidio della qualità e nel continuo miglioramento dei processi interni.

2.1 PRIORITÀ GLOBALI E CONTRIBUTO AL BUSINESS

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite rappresentano per Knowità la cornice di riferimento utile a collegare il proprio modello di business a priorità di sviluppo più ampie. La Società ha individuato **quattro SDG coerenti con la propria identità, con i servizi offerti e con gli ambiti nei quali può generare un contributo concreto**: sviluppo delle competenze, valorizzazione delle persone, crescita economica sostenibile e innovazione organizzativa.

Questa focalizzazione consente di orientare risorse, iniziative e sistemi di misurazione verso impatti diretti, credibili e duraturi. Gli **SDGs prioritari di Knowità** sono:

Questi obiettivi sono strettamente collegati alle Business Unit di Knowità e alle leve dell'Execution Way©. Attraverso la BU Training e la BU Consulting, Knowità contribuisce allo **sviluppo di competenze manageriali, capacità decisionali e cultura dell'apprendimento** continuo. Attraverso la BU Club, promuove **confronto tra pari, diffusione di conoscenza e contaminazione tra leader aziendali.**
Attraverso la BU Digital, **sostiene l'innovazione, la trasformazione tecnologica e l'utilizzo consapevole di strumenti digitali** a supporto della competitività.

SDG 4 - ISTRUZIONE DI QUALITÀ

Offrire un'istruzione di qualità, equa e inclusiva, promuovere opportunità di apprendimento per tutti

In un contesto in cui competenze, tecnologie e modelli di business evolvono rapidamente, il contributo di Knowità all'SDG 4 si esprime nella **promozione dell'apprendimento continuo come leva strategica per la crescita delle persone e delle organizzazioni.** Knowità supporta imprenditori, CEO, manager e team aziendali attraverso percorsi formativi, workshop, coaching e iniziative executive orientate allo sviluppo di competenze tecniche, trasversali e strategiche. L'obiettivo è **rafforzare la capacità delle organizzazioni di comprendere il cambiamento, prendere decisioni migliori e tradurre le priorità aziendali in azioni concrete.** La formazione è parte integrante della proposta di valore di Knowità. Attraverso la Business Unit Training e le iniziative del Club, l'azienda promuove la diffusione di conoscenze, lo sviluppo della leadership e il rafforzamento delle capacità di execution, sostenendo la crescita e l'evoluzione delle organizzazioni.

SDG 5 - PARITÀ DI GENERE

Raggiungere l'eguaglianza di genere per l'empowerment di tutte le donne e le ragazze

Knowità riconosce la **parità di genere come elemento essenziale di un ambiente di lavoro equo, inclusivo e orientato alla valorizzazione del potenziale individuale.** La diversità di genere, così come la diversità di esperienze, competenze e prospettive, rappresenta un fattore di qualità decisionale e di innovazione.
Il contributo della Società si sviluppa sia nella dimensione interna, attraverso **politiche e comportamenti orientati all'equità e alla non discriminazione**, sia nella dimensione esterna, mediante la diffusione presso clienti e stakeholder di una **cultura manageriale più consapevole del valore dell'inclusione.**
Il collegamento con il modello Knowità è particolarmente rilevante nelle aree Persone e Organizzazione, Leadership e Mindset dell'Execution Way©: accompagnare le imprese nella crescita significa anche aiutarle a costruire contesti in cui le persone possano contribuire pienamente agli obiettivi aziendali, con pari opportunità di sviluppo, partecipazione e riconoscimento.

SDG 8 - LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

Promuovere una crescita economica sostenibile e inclusiva e un lavoro dignitoso per tutti

L'SDG 8 riflette uno degli ambiti centrali dell'attività di Knowità: **sostenere la crescita delle imprese attraverso strategie più efficaci, assetti organizzativi solidi e sistemi di misurazione capaci di orientare le decisioni.** In questo modo, la Società contribuisce a creare le condizioni per uno sviluppo economico duraturo e responsabile.
La crescita economica, per Knowità, deve essere accompagnata da qualità del lavoro, responsabilità gestionale, sviluppo delle competenze e capacità di generare valore per una pluralità di stakeholder. In questa prospettiva, **il successo aziendale non è misurato solo dalla performance economica, ma anche dalla capacità di creare continuità, occupazione qualificata, relazioni stabili e impatto positivo sul sistema** in cui l'impresa opera.
Le Business Unit Consulting, Training e Digital contribuiscono direttamente a questo obiettivo, fornendo strumenti, metodologie e competenze per migliorare l'efficacia organizzativa, l'efficienza operativa e la sostenibilità economica delle aziende clienti.

SDG 9 - IMPRESA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE

Costruire un'infrastruttura resiliente e sostenere l'innovazione

Knowità contribuisce all'SDG 9 attraverso il supporto all'innovazione manageriale, organizzativa e digitale. La Società affianca le imprese nell'evoluzione dei processi, nell'adozione di strumenti tecnologici, nello sviluppo di sistemi di Business Intelligence, nell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale e nel rafforzamento delle infrastrutture digitali a supporto delle decisioni. **L'innovazione, nel modello Knowità, non è intesa come semplice adozione di tecnologia**, **ma come capacità di ripensare processi, competenze, dati, modelli operativi e modalità di relazione con il mercato.**
L'SDG 9 richiama la capacità delle imprese di innovare, integrare le tecnologie nei processi e rafforzare la propria struttura organizzativa. Knowità contribuisce a questo obiettivo accompagnando i clienti nell'evoluzione dei modelli di business, nell'adozione di soluzioni digitali e nel miglioramento della capacità di adattamento.
Gli SDGs individuati riflettono quindi le principali direttrici attraverso cui Knowità genera valore: **sviluppo delle competenze, centralità delle persone, crescita sostenibile e innovazione.**

2.2 GLI STAKEHOLDER E ASCOLTO

Il modello Knowità si fonda su **relazioni di lungo periodo con una pluralità di stakeholder.** La qualità di queste relazioni è una componente essenziale della capacità della Società di generare valore, perché consente di comprendere aspettative, anticipare bisogni, rafforzare la fiducia e orientare le scelte strategiche e operative.

I nostri stakeholder sono soggetti che contribuiscono in modo diverso alla continuità e allo sviluppo di Knowità: clienti, collaboratori, professionisti, fornitori, Università e Business School, istituti di credito, collettività e istituzioni rappresentano parti fondamentali dell'ecosistema in cui la Società opera.

Il dialogo con gli stakeholder è strettamente collegato ai temi materiali. Le priorità emerse nel percorso di materialità – qualità dei servizi, soddisfazione del cliente, reputazione del brand, capacità di adattamento ai cambiamenti di scenario, governance, trasparenza, innovazione, valorizzazione delle persone e integrazione della sostenibilità nella strategia – sono infatti il risultato di un **confronto continuo tra ciò che Knowità considera rilevante per il proprio sviluppo e ciò che gli stakeholder si attendono** nel concreto da un partner qualificato e responsabile.

Knowità presidia il dialogo attraverso **canali formali e informali**: incontri con i clienti, attività progettuali, momenti di feedback, customer satisfaction, eventi executive, relazioni con partner e fornitori, confronto interno con dipendenti e collaboratori, partecipazione a reti associative e collaborazioni con istituzioni accademiche. Questi canali consentono di raccogliere informazioni utili, migliorare i servizi, rafforzare i processi così da orientare le scelte aziendali.

La tabella alle pagine seguenti sintetizza, in chiave manageriale, le principali categorie di stakeholder, le loro aspettative, i canali di ascolto e le risposte attivate da Knowità.

Stakeholder	Aspettative principali	Canali di ascolto e dialogo	Risposte di Knowità
Clienti	Soluzioni personalizzate, qualità del servizio, concretezza dei risultati, competenze aggiornate, capacità di supportare l'esecuzione della strategia aziendale	Relazioni continuative con Partner dedicati, incontri di progetto, customer satisfaction, eventi, Business Club, attività di follow-up	Approccio consulenziale su misura, integrazione tra Business Unit, presidio della qualità, sviluppo di soluzioni orientate a performance, sostenibilità, innovazione e execution
Collaboratori e dipendenti	Crescita professionale, ambiente di lavoro sano, ascolto attivo, inclusione, chiarezza organizzativa, valorizzazione delle competenze	Colloqui di feedback, riunioni interne, confronto diretto con il management, momenti formativi, partecipazione ai processi aziendali	Investimenti in formazione, smart working, miglioramento degli spazi di lavoro, percorsi di sviluppo, coaching, rafforzamento dei processi interni
Professionisti e partner consulenziali	Collaborazioni qualificate, continuità relazionale, chiarezza progettuale, valorizzazione delle competenze specialistiche	Coordinamento progettuale, confronto con Partner e project manager, coinvolgimento nelle attività di consulenza, formazione e partecipazione a eventi	Modello flessibile di collaborazione, integrazione nelle Business Unit, accesso a contenuti, strumenti e metodologie proprietarie
Fornitori	Relazioni trasparenti, continuità, correttezza gestionale, valorizzazione delle competenze, chiarezza nelle richieste	Relazioni commerciali, processi di selezione, confronto operativo, gestione amministrativa e contrattuale	Selezione orientata a qualità e affidabilità, valorizzazione dei fornitori locali ove possibile, costruzione di rapporti stabili e coerenti con i valori aziendali
Università, Business School e centri di ricerca	Collaborazione su conoscenza, innovazione, sviluppo manageriale, contributo alla formazione di leader e professionisti	Partnership, docenze, eventi, progettualità congiunte, confronto costruttivo	Condivisione di know-how, partecipazione a programmi executive, diffusione di cultura manageriale su execution, sostenibilità e innovazione

Stakeholder	Aspettative principali	Canali di ascolto e dialogo	Risposte di Knowità
Istituti di credito	Solidità economica, continuità operativa, affidabilità gestionale, chiarezza nei piani di crescita e sviluppo	Relazioni bancarie, dialogo amministrativo-finanziario, confronto su fabbisogni e opportunità reali di sviluppo	Gestione economico-finanziaria attenta, controllo di gestione, presidio della sostenibilità economica e delle risorse necessarie alla crescita
Collettività e Istituzioni	Contributo allo sviluppo locale, responsabilità sociale, partecipazione al tessuto economico, creazione di valore condiviso	Relazioni associative, rapporti con istituzioni territoriali, collaborazioni locali, iniziative culturali e professionali	Radicamento ad Arezzo, valorizzazione di competenze e fornitori locali, partecipazione ad associazioni di categoria, contributo alla diffusione di cultura manageriale

Questo sistema di relazioni rafforza la capacità di Knowità di leggere il contesto e di rispondere in modo coerente alle aspettative degli stakeholder. **L'ascolto diventa un'infrastruttura decisionale che consente di orientare priorità, migliorare processi, innovare i servizi,** così da mantenere allineata la proposta di valore rispetto alle esigenze del mercato.

2.3 ANALISI DI MATERIALITÀ

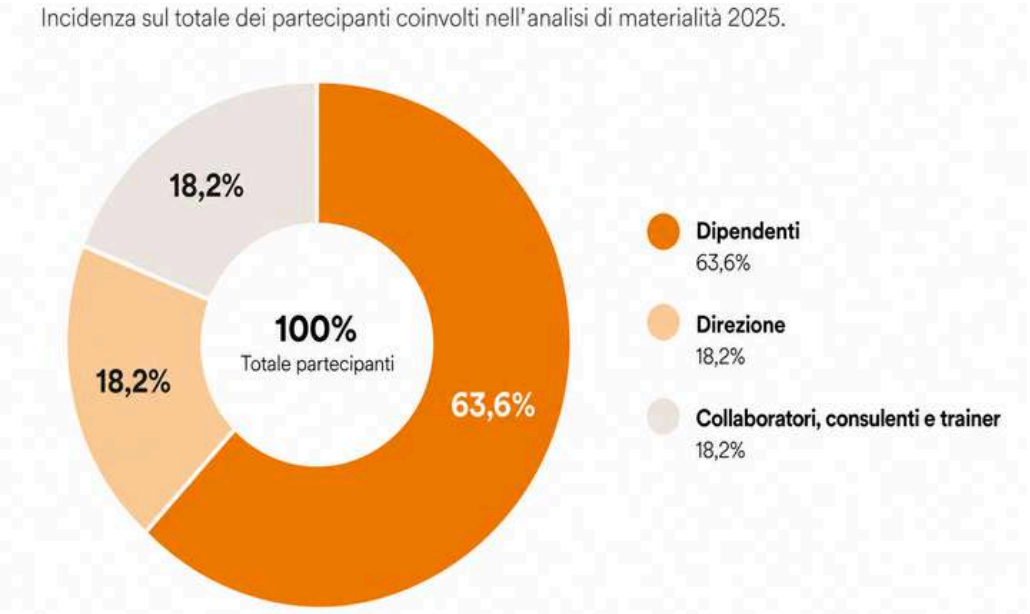
Nel 2025 Knowità ha proseguito il proprio percorso nell'ambito dell'**analisi di materialità di impatto**, volto a identificare gli effetti positivi e negativi, effettivi o potenziali, derivanti dalle attività della Società e dalle relazioni con gli attori del proprio ecosistema. Il coinvolgimento degli stakeholder interni — Direzione, dipendenti e collaboratori — ha permesso di acquisire elementi utili alla definizione delle priorità, alla verifica della coerenza tra identità e comportamenti e alla pianificazione delle successive azioni di miglioramento. **L'attività è stata concepita come uno strumento di orientamento strategico, e non come un semplice adempimento formale.**

Il lavoro è stato sviluppato in coerenza con l'approccio alla materialità d'impatto delineato dal **GRI 3: Material Topics 2021**, che invita le organizzazioni a partire dagli impatti più significativi generati sull'economia, sull'ambiente e sulle persone. Il riferimento al GRI ha guidato l'impostazione metodologica dell'esercizio, senza configurare una dichiarazione di piena conformità allo Standard.

In questa prima fase è stata coinvolta la comunità interna: la Direzione, i dipendenti e alcuni collaboratori, consulenti e trainer che conoscono in profondità il metodo, i progetti e il modo di lavorare della Società. La Direzione ha portato una lettura strategica e di lungo periodo; i dipendenti hanno contribuito con la conoscenza diretta dei processi e delle dinamiche operative; i collaboratori storici hanno offerto uno sguardo maturato nel tempo attraverso il rapporto con Knowità e il contatto con clienti e iniziative progettuali e hanno permesso di ampliare la prospettiva strettamente interna.

Il tasso di partecipazione delle categorie coinvolte è illustrato nel grafico sottostante.

Incidenza sul totale dei partecipanti coinvolti nell'analisi di materialità 2025.



METODO DI VALUTAZIONE

L'analisi ha preso in considerazione **21 impatti, di cui 14 positivi e 7 negativi potenziali.** I temi riguardano la qualità e l'efficacia dei servizi, lo sviluppo delle competenze dei clienti, la sostenibilità e l'ESG, l'innovazione digitale e l'intelligenza artificiale, la tutela dei dati, l'etica e la governance, lo sviluppo e il benessere delle persone, la collaborazione interna, la gestione della rete professionale, la continuità economica e gli impatti ambientali.

Per ciascun impatto è stata fornita una descrizione sintetica. Ai partecipanti è stato quindi chiesto di valutarne la rilevanza utilizzando una scala da 1 a 5, prevedendo l'opzione N/A nei casi in cui il compilatore non disponesse di elementi sufficienti per formulare una valutazione accurata.

Scala di valutazione utilizzata per l'analisi di materialità.

N/A — Elementi insufficienti per formulare una valutazione

Le medie sono state calcolate separatamente per Direzione, dipendenti e collaboratori. Per determinare il punteggio medio complessivo, **alle tre categorie è stato attribuito lo stesso peso, indipendentemente dal numero di rispondenti.** Questa scelta evita che il gruppo più numeroso condizioni automaticamente il risultato e permette di rappresentare in modo equilibrato le tre prospettive coinvolte. Le risposte N/A sono state escluse dal calcolo della media della relativa categoria.

PRINCIPALI RISULTATI

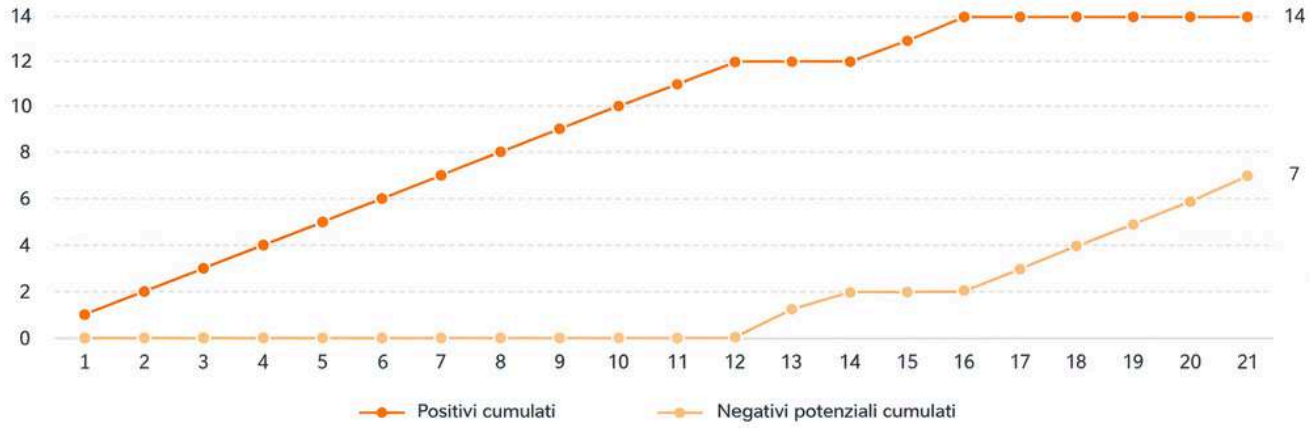
21 impatti analizzati

14 positivi

7 negativi potenziali

Come si compone progressivamente il ranking

Numero cumulato di impatti positivi e negativi potenziali procedendo dalla 1ª alla 21ª posizione.



Pos.	N.	Impatto	Tipo
1	2	Sviluppo delle competenze manageriali e organizzative dei clienti	Positivo
2	8	Innovazione, trasformazione digitale e uso responsabile dell'intelligenza artificiale	Positivo
3	19	Gestione responsabile della rete di collaboratori, consulenti, trainer e fornitori	Positivo
4	1	Miglioramento della capacità di execution dei clienti	Positivo
5	12	Etica, integrità e correttezza nelle relazioni	Positivo
6	3	Qualità, efficacia e affidabilità dei servizi offerti	Positivo
7	10	Tutela della privacy, della sicurezza dei dati e della riservatezza delle informazioni	Positivo
8	20	Creazione di valore economico sostenibile e continuità aziendale	Positivo
9	14	Governance, compliance e gestione responsabile dei rischi	Positivo
10	5	integrazione della sostenibilità e dei principi ESG nei servizi ai clienti	Positivo
11	15	Sviluppo, formazione e valorizzazione delle persone interne	Positivo

Pos.	N.	Impatto	Tipo
12	7	Diffusione della cultura manageriale, dell'innovazione e della sostenibilità	Positivo
13	11	Violazione della riservatezza o gestione non adeguata dei dati	Negativo potenziale
14	16	Stress, sovraccarico e rischi per il benessere delle persone	Negativo potenziale
15	18	Pari opportunità, inclusione e valorizzazione della diversità	Positivo
16	17	Collaborazione interna, condivisione della conoscenza e qualità della cultura organizzativa	Positivo
17	13	Comportamenti non coerenti con i valori aziendali	Negativo potenziale
18	9	Rischi legati all'uso non adeguatamente presidiato di tecnologie digitali e AI	Negativo potenziale
19	4	Aspettative disattese o ridotta efficacia dei servizi	Negativo potenziale
20	6	Approcci ESG superficiali o non pienamente sostanziali	Negativo potenziale
21	21	Impatti ambientali connessi a eventi, trasferte, uffici e attività digitali	Negativo potenziale

Gli impatti negativi potenziali non indicano necessariamente la presenza di criticità attuali, ma rappresentano ambiti sui quali Knowità mantiene presidi e monitoraggio continuo.

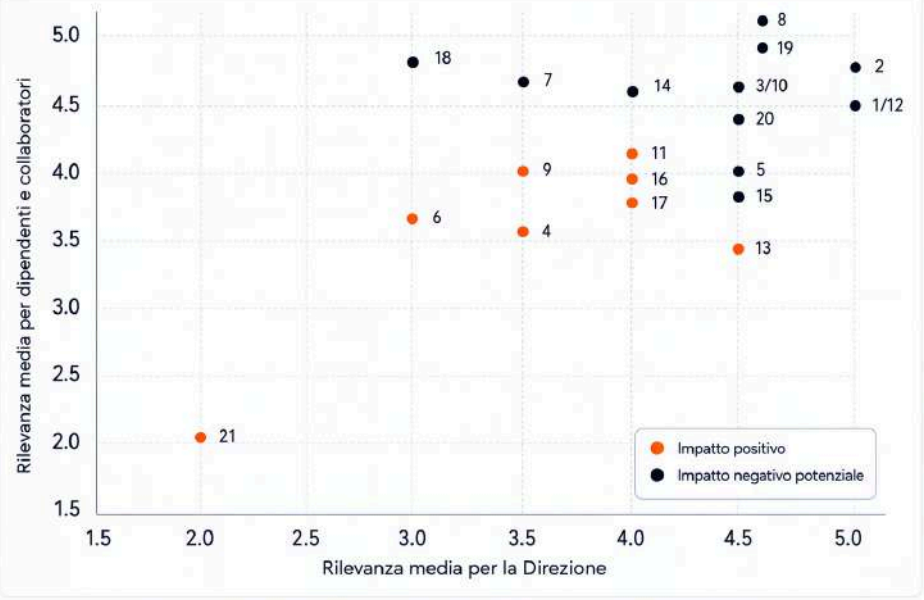
La lettura complessiva restituisce un quadro coerente con l'identità e la proposta di valore di Knowità. La matrice seguente ordina i 21 impatti dal punteggio medio complessivo più alto al più basso.

Gli impatti positivi sono stati valutati mediamente 4,19 su 5, mostrando una percezione diffusa della capacità della Società di generare valore attraverso le competenze, la qualità delle relazioni e l'accompagnamento al cambiamento. Il punteggio più elevato riguarda lo **sviluppo delle competenze manageriali e organizzative dei clienti (4,60)**, seguito dall'innovazione, dalla trasformazione digitale e dall'uso responsabile dell'intelligenza artificiale (4,55) e dalla gestione responsabile della rete di collaboratori, consulenti, trainer e fornitori (4,48). Seguono il miglioramento della capacità di execution dei clienti e l'etica, l'integrità e la correttezza nelle relazioni, entrambi con un punteggio pari a 4,43. Questi risultati confermano che **l'impatto più riconosciuto di Knowità nasce dalla capacità di trasferire conoscenze, rendere le strategie concretamente eseguibili e costruire rapporti professionali affidabili.**

Tra gli impatti negativi potenziali, **le priorità di attenzione riguardano soprattutto la violazione della riservatezza o la gestione non adeguata dei dati** (3,86) e lo stress, il sovraccarico e i rischi per il benessere delle persone (3,83). Seguono i comportamenti non coerenti con i valori aziendali (3,55) e i rischi connessi a un utilizzo non sufficientemente presidiato delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale (3,52). Il dato non indica necessariamente la presenza di criticità già manifestate, ma segnala gli ambiti nei quali è opportuno mantenere regole chiare, responsabilità definite e un monitoraggio costante. Gli impatti ambientali connessi a eventi, trasferte, uffici e attività digitali hanno ricevuto il punteggio più contenuto (1,98). La valutazione è coerente con la natura di una Società di consulenza, formazione e servizi digitali, caratterizzata da impatti diretti inferiori rispetto a un'impresa industriale. Ciò non comporta l'esclusione del tema, ma suggerisce di mantenere un presidio proporzionato, concentrato soprattutto su consumi energetici, mobilità, digitalizzazione e utilizzo responsabile delle risorse.

La matrice seguente mette invece a confronto la valutazione media della Direzione, riportata sull'asse orizzontale, con la rilevanza media attribuita da dipendenti e collaboratori, riportata sull'asse verticale. Per l'asse verticale è stata calcolata la media semplice tra il valore medio dei dipendenti e quello dei collaboratori, attribuendo quindi lo stesso peso ai due gruppi.

Matrice interna della materialità d'impatto



I punti 1 e 12, così come i punti 3 e 10, coincidono perché hanno ricevuto le stesse valutazioni medie.

Legenda numerica degli impatti

1	Miglioramento della capacità di execution dei clienti	12	Etica, integrità e correttezza nelle relazioni
2	Sviluppo delle competenze manageriali e organizzative dei clienti	13	Comportamenti non coerenti con i valori aziendali
3	Qualità, efficacia e affidabilità dei servizi offerti	14	Governance, compliance e gestione responsabile dei rischi
4	Aspettative disattese o ridotta efficacia dei servizi	15	Sviluppo, formazione e valorizzazione delle persone interne
5	Integrazione della sostenibilità e dei principi ESG nei servizi ai clienti	16	Stress, sovraccarico e rischi per il benessere delle persone
6	Approcci ESG superficiali o non pienamente sostanziali	17	Collaborazione interna, condivisione della conoscenza e qualità della cultura organizzativa
7	Diffusione della cultura manageriale, dell'innovazione e della sostenibilità	18	Pari opportunità, inclusione e valorizzazione della diversità
8	Innovazione, trasformazione digitale e uso responsabile dell'intelligenza artificiale	19	Gestione responsabile della rete di collaboratori, consulenti, trainer e fornitori
9	Rischi legati all'uso non adeguatamente presidiato di tecnologie digitali e AI	20	Creazione di valore economico sostenibile e continuità aziendale
10	Tutela della privacy, della sicurezza dei dati e della riservatezza delle informazioni	21	Impatti ambientali connessi a eventi, trasferte, uffici e attività digitali
11	Etica, integrità e correttezza nelle relazioni		

La concentrazione di numerosi impatti positivi nella parte alta e destra della matrice evidenzia una **buona convergenza tra la prospettiva strategica della Direzione e quella operativa-professionale di dipendenti e collaboratori.** Competenze, innovazione, qualità dei servizi, execution, etica e gestione della rete sono riconosciuti come elementi centrali del valore generato da Knowità.

Per gli impatti negativi potenziali, la vicinanza dei punteggi espressi dai gruppi conferma l'importanza di mantenere presidi chiari su sicurezza e riservatezza dei dati, benessere delle persone, coerenza con i valori e utilizzo responsabile delle tecnologie.

2.4 QUALITÀ, PROCESSI E SOSTENIBILITÀ

Per Knowità, **la qualità rappresenta un'infrastruttura gestionale della sostenibilità**, un sistema di governo dei processi che consente di rendere più affidabile l'operatività, più coerente il servizio al cliente e più efficace il miglioramento continuo.
La qualità incide direttamente sulla capacità di creare valore sostenibile perché permette di trasformare principi, obiettivi e responsabilità in procedure, ruoli, standard, controlli e azioni di miglioramento. In questo senso, **il sistema qualità costituisce una delle principali leve attraverso cui Knowità presidia l'eccellenza operativa, la soddisfazione dei clienti, l'efficienza interna e la continuità del modello di business.**

Knowità è certificata secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015 per il sistema di gestione per la qualità. Il certificato n. 0336.2022 è stato rilasciato da IMQ S.p.A.; la prima certificazione risale al 23 marzo 2016, l'emissione corrente è del 7 marzo 2025 e la scadenza è prevista per il 22 marzo 2028. L'ambito della certificazione riguarda la "progettazione ed erogazione di corsi di formazione professionale e di servizi di consulenza direzionale", presso l'unità operativa di Via Martiri di Civitella 11, 52100 Arezzo. Il certificato riporta inoltre i settori IAF 37 e 35 ed è soggetto a sorveglianza annuale e riesame completo del sistema di gestione con periodicità triennale.

Alla certificazione IMQ si affianca il **certificato IQNET riconosciuto a livello internazionale**, con Registration Number IT-138287-0336.2022, emesso il 7 marzo 2025 e valido fino al 22 marzo 2028, relativo al medesimo perimetro: progettazione ed erogazione di corsi di formazione professionale e servizi di consulenza direzionale.

Il sistema di gestione per la qualità supporta concretamente l'operatività aziendale in diverse aree. In primo luogo, consente di presidiare la progettazione e l'erogazione dei servizi, assicurando maggiore coerenza tra bisogni del cliente, obiettivi progettuali, attività realizzate e risultati attesi. In secondo luogo, favorisce la standardizzazione dei processi critici, riducendo il rischio di inefficienze, duplicazioni o disallineamenti organizzativi. In terzo luogo, crea una base strutturata per raccogliere feedback, analizzare criticità e attivare azioni correttive e preventive.
Nel corso del 2025, Knowità ha avviato un lavoro di revisione e snellimento dei processi interni, con l'obiettivo di renderli più chiari, semplici, efficaci e coerenti con l'evoluzione del modello di business. Tale attività comprende la rilettura dei flussi operativi, la riscrittura delle procedure, il miglioramento della documentazione interna e l'individuazione di modalità più snelle di coordinamento tra funzioni di staff e Business Unit.

Questo percorso risponde a una necessità manageriale precisa: **rendere l'organizzazione più capace di sostenere la crescita, mantenere elevati standard qualitativi e garantire continuità di servizio** anche in un contesto caratterizzato da maggiore complessità progettuale, evoluzione delle esigenze dei clienti e crescente integrazione tra consulenza, formazione, digitalizzazione e sostenibilità.

Knowità opera in un settore in cui la relazione consulenziale, la personalizzazione degli interventi e la capacità di generare risultati concreti sono elementi distintivi. Il sistema qualità contribuisce a garantire che ogni progetto sia impostato con metodo, gestito con attenzione, monitorato nel corso dell'esecuzione e valutato in termini di efficacia.
Allo stesso tempo, la qualità rafforza la sostenibilità interna. Procedure più chiare, processi più ordinati e strumenti condivisi permettono alle persone di lavorare con maggiore efficacia, riducendo ambiguità operative e dispersioni. Questo favorisce un ambiente organizzativo più solido, in cui responsabilità, obiettivi e modalità di lavoro sono più facilmente comprensibili e presidiabili.

Il sistema di gestione per la qualità rappresenta quindi una piattaforma concreta per il miglioramento continuo. Attraverso il monitoraggio dei processi, l'analisi dei risultati, la gestione delle non conformità, il riesame periodico e l'attivazione di azioni di miglioramento, Knowità rafforza progressivamente la propria capacità di rispondere alle aspettative dei clienti e degli stakeholder.

In una prospettiva di sostenibilità, la qualità assume il ruolo di "motore silenzioso" dell'organizzazione: non sempre visibile all'esterno, ma essenziale per garantire affidabilità, coerenza e capacità di execution. È ciò che consente di trasformare la sostenibilità da principio generale a pratica manageriale, integrata nei processi, nelle responsabilità e nelle decisioni quotidiane.

IMQ
www.imq.it

CISQ is a member of
IQNET

CERTIFICATO N. 0336.2022
CERTIFICATE N.

SI CERTIFICA CHE IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' DI
WE HEREBY CERTIFY THAT THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OPERATED BY

KNOWITA' SRL

VIA MARTIRI DI CIVITELLA 11 - 52100 AREZZO (AR) Italy
UNITA' OPERATIVE/OPERATIVE UNITS
VIA MARTIRI DI CIVITELLA 11 - 52100 AREZZO (AR) Italy

E' CONFORME ALLA NORMA / IS IN COMPLIANCE WITH THE STANDARD

ISO 9001:2015

PER LE SEGUENTI ATTIVITA' / FOR THE FOLLOWING ACTIVITIES

Progettazione ed erogazione di corsi di formazione professionale e di servizi di consulenza direzionale.

Design and delivery of professional training courses and management consulting services.

Ulteriori informazioni riguardanti l'applicabilità dei requisiti ISO 9001:2015 possono essere ottenute consultando l'organizzazione
Further clarifications regarding the applicability of ISO 9001:2015 requirements may be obtained by consulting the organization

IL PRESENTE CERTIFICATO E' SOGGETTO AL RISPETTO DEL REGOLAMENTO PER LA CERTIFICAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE
THE USE AND THE VALIDITY OF THE CERTIFICATE SHALL SATISFY THE REQUIREMENTS OF THE RULES FOR CERTIFICATION OF MANAGEMENT SYSTEMS

DATE:	PRIMA CERTIFICAZIONE *FIRST CERTIFICATION*	EMISSIONE CORRENTE *CURRENT ISSUE*	SCADENZA *EXPIRY*
	23/03/2016	07/03/2025	22/03/2028

IMQ S.p.A. - VIA QUINTILIANO, 43 - 20138 MILANO (ITALY)
Management Systems Division - Flavio Ornago

La data di prima certificazione si riferisce al rilascio da parte di altro organismo
First certification date is related to issue date of another Certification Body

ACCREDIA
IAF: 37,35
MS N° 0005/S

CISQ

3. LE PERSONE

Le persone rappresentano uno degli **asset centrali per Knowità**. In un'azienda di servizi il valore generato dipende in misura determinante dalla qualità delle competenze, dalla capacità di operare in modo integrato e dall'attitudine a trasformare conoscenza, metodo e relazione in risultati concreti per i clienti.
Knowità fonda il proprio sviluppo su un **modello organizzativo che combina un gruppo di dipendenti con una rete selezionata di professionisti senior (consulenti e trainer)**. Questo equilibrio consente di presidiare i processi chiave, garantire continuità operativa e, allo stesso tempo, accedere a competenze specialistiche di alto livello.
La **cultura organizzativa** della Società è **orientata alla responsabilità, alla collaborazione, all'apprendimento continuo e alla qualità dell'esecuzione**. Allo stesso tempo, la crescita delle persone rappresenta una condizione essenziale per sostenere la qualità del servizio e l'innovazione dell'offerta.
Nel 2025 Knowità ha continuato a investire nel rafforzamento delle competenze, nella qualità dell'ambiente di lavoro, nell'ascolto interno e nella valorizzazione dei contributi individuali e collettivi. L'obiettivo è **consolidare un'organizzazione capace di attrarre, sviluppare e trattenere professionalità qualificate**, mantenendo coerenza tra crescita del business, benessere delle persone e sostenibilità organizzativa.

3.1 MODELLO ORGANIZZATIVO

Il modello organizzativo di Knowità si basa sulla combinazione di collaboratori con diverse maturità e specializzazioni che permette alla Società di mantenere **una struttura agile, scalabile e orientata al cliente**. Il gruppo di dipendenti assicura continuità, presidio dei processi, coordinamento progettuale, gestione della relazione con i clienti e controllo della qualità operativa. La rete di professionisti consente di integrare competenze verticali e capacità di intervento mirate, in linea con la natura poliedrica dell'offerta.
Nel 2025 il numero medio dei dipendenti è stato pari a 7,08 unità. Nel corso dell'esercizio sono stati registrati due ingressi, entrambi avvenuti nel mese di gennaio, e un'uscita tra i dipendenti, avvenuta nel mese di giugno, con dimissioni volontarie. Al 31 dicembre 2025 l'organico è composto da 7 dipendenti, di cui 4 donne, pari al 57,14%, e 3 uomini, pari al 42,86%. Rapportando i movimenti all'organico medio annuo, il tasso di ingresso è risultato pari al 28,25% e il tasso di uscita al 14,12%. L'indice complessivo di movimentazione del personale, calcolato considerando congiuntamente ingressi e uscite, è stato pari al 42,37%. La lettura congiunta dei dati evidenzia un rafforzamento della struttura.

Tutti i dipendenti risultano impiegati a tempo pieno, con contratto di apprendistato o a tempo indeterminato, inquadrati nei livelli previsti dal CCNL Terziario e Servizi. Non sono presenti lavoratori somministrati.

L'anzianità media aziendale dei dipendenti è pari a 5,86 anni al 31 dicembre 2025. Il dato evidenzia un equilibrio tra persone con una permanenza aziendale consolidata, che garantiscono continuità e presidio del metodo Knowità, e inserimenti più recenti, funzionali al rafforzamento operativo e all'innesto di nuove competenze.

Nel triennio 2023-2025 la rete professionale ha registrato una crescita progressiva: i professionisti sono passati da 18 nel 2023 a 19 nel 2024 e a 26 nel 2025, con un **incremento del 36,8%** rispetto al 2024 e del 44,4% rispetto al 2023. La dinamica conferma il **progressivo ampliamento delle competenze, delle esperienze e delle professionalità a disposizione della Società.**

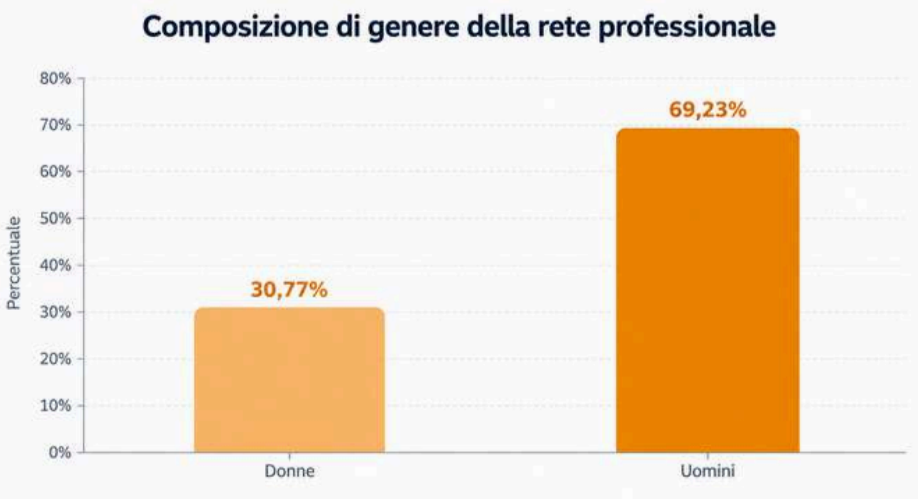
Nel triennio 2023-2025 **l'incidenza dei professionisti** sul totale delle risorse si mantiene sostanzialmente stabile, attestandosi intorno al 78%. La lieve flessione registrata nel 2024, dal 78,6% al 77,9%, riflette il diverso ritmo di crescita delle componenti del modello organizzativo, mentre **nel 2025 la quota risale al 78,8%, accompagnata da un significativo ampliamento del network**.

La qualità della rete professionale viene presidiata fin dalla fase di ricerca e selezione dei professionisti. **Knowità svolge attività di scouting mirato e ricerca attiva**, finalizzate a individuare profili coerenti con le esigenze delle Business Unit e con le aree di intervento della Società. La selezione tiene conto del percorso professionale, dell'esperienza maturata e della solidità delle competenze specialistiche, con l'obiettivo di ampliare progressivamente il network attraverso professionalità qualificate e complementari. Le principali aree di competenza comprendono Business Strategy, Performance e Controllo, Persone e Organizzazione, Sostenibilità e ESG, Digital Enterprise, Digital Marketing, Business Intelligence, Artificial Intelligence, Hard Skill, Digital Skill, Leadership e Mindset.

Il presidio della qualità prosegue attraverso un **Albo dedicato, utilizzato per qualificare, monitorare e rivalutare nel tempo i professionisti** che contribuiscono all'erogazione dei servizi di consulenza e formazione. Il sistema di valutazione considera la capacità di garantire continuità nell'erogazione e di adattarsi alle esigenze dei progetti e dei clienti; l'affidabilità nel rispetto degli impegni e delle scadenze e la qualità degli output prodotti; la coerenza delle condizioni economiche rispetto al valore della prestazione; nonché i riscontri dei clienti rilevati nell'ambito dei progetti realizzati.

Nel 2025, sulla base del sistema di valutazione adottato, il 76,92% dei professionisti (20 su 26) ha ottenuto un esito "alto" e non risultano profili con esito "basso". I risultati evidenziano un livello complessivamente positivo della rete e supportano la Società nell'assegnazione degli incarichi, nell'individuazione di eventuali esigenze di monitoraggio e nel miglioramento continuo della qualità dei servizi.

La rete professionale è costituita per il 69,23% da uomini e per il 30,77% da donne. Il dato mostra una prevalenza maschile, pur evidenziando una presenza femminile superiore rispetto a quella rilevata nel 2024.



L'età media dei dipendenti al 31 dicembre 2025 è pari a 36,67 anni, mentre quella dei professionisti si è attestata a 52,14 anni. Il differenziale, pari a circa 15,47 anni, riflette un modello nel quale una struttura interna più giovane, orientata al presidio operativo, gestionale e progettuale, opera in sinergia con una rete professionale caratterizzata da maggiore seniority ed esperienza specialistica. Considerando congiuntamente i dipendenti e i professionisti per i quali il dato anagrafico risulta disponibile, l'età media ponderata dell'ecosistema professionale di Knowità è pari a 48,83 anni. Il dato rappresenta un indicatore della capacità della Società di integrare energie, prospettive e competenze appartenenti a differenti fasi del percorso professionale.

La composizione delle risorse conferma il ruolo strategico delle competenze qualificate. I dipendenti di Knowità presentano profili formativi e professionali coerenti con le principali aree di attività aziendale, mentre i professionisti integrano tali capacità con una seniority più elevata e con specializzazioni distintive. La seniority della rete professionale evidenzia un patrimonio di esperienza consolidato. **Il 65,38% dei professionisti presenta oltre dieci anni di esperienza in consulenza o formazione**, l'11,54% si colloca nella fascia compresa tra cinque e dieci anni e il 23,08% nella fascia fino a cinque anni. Questa composizione permette di integrare competenze mature e specialistiche con profili più recenti, favorendo il rinnovamento del network e la continuità del trasferimento di conoscenze. Ciò permette alla Società di costruire **team di progetto coerenti con le specifiche esigenze dei clienti, combinando presidio operativo, esperienza manageriale e conoscenze verticali.**

La provenienza geografica del personale conferma il radicamento della Società nel Centro Italia, dove ha sede l'organizzazione, affiancato da una rete di professionisti diffusa sul territorio nazionale. Nel 2025 il 65,38% dei professionisti presenti nell'Albo risultava localizzato nel Nord Italia, il 30,77% nel Centro e il 3,85% nel Sud. Tale configurazione consente di integrare vicinanza organizzativa, accesso a competenze specialistiche e **capacità di intervento in differenti contesti territoriali.**

3.2 BENESSERE E AMBIENTE DI LAVORO

Knowità considera il **benessere delle persone una leva concreta di sostenibilità organizzativa**. La qualità del lavoro incide sulla motivazione, sulla collaborazione, sulla capacità di apprendere e sulla qualità del servizio erogato ai clienti. Per questo motivo, l'attenzione alle persone non si limita alla gestione amministrativa del rapporto di lavoro, ma è orientata allo sviluppo e alla crescita e comprende le condizioni operative, relazionali e culturali che consentono a ciascuno di contribuire al meglio.
Nel 2025 la Società ha continuato a promuovere **un ambiente di lavoro orientato alla fiducia, alla responsabilizzazione e alla collaborazione**. L'organizzazione del lavoro è stata gestita con l'obiettivo di coniugare efficacia operativa, equilibrio tra vita professionale e personale, qualità delle relazioni interne e capacità di risposta alle esigenze dei clienti.
Lo smart working rappresenta una delle modalità attraverso cui Knowità favorisce flessibilità, autonomia e una migliore gestione dei tempi di lavoro. Tale modalità si inserisce in un sistema organizzativo più ampio, nel quale la flessibilità si accompagna al presidio degli obiettivi, alla responsabilità individuale e alla qualità dell'esecuzione. Nel triennio 2023-2025 il ricorso al lavoro agile ha registrato un significativo incremento. Le ore complessive sono state pari a 796 sia nel 2023 sia nel 2024, per poi salire a 1.456 nel 2025, con un aumento dell'82,9% rispetto all'esercizio precedente. Il ricorso al lavoro da remoto contribuisce inoltre a ridurre gli spostamenti casa-lavoro e i relativi impatti ambientali.
L'accesso allo smart working avviene su base volontaria e viene formalizzato attraverso un accordo individuale. Nell'organizzazione delle giornate di lavoro agile, Knowità adotta criteri finalizzati a contemperare le esigenze personali e familiari dei dipendenti con le caratteristiche delle attività svolte e con le necessità di continuità e coordinamento dell'organizzazione. Particolare attenzione viene riservata alle situazioni che possono incidere maggiormente sull'equilibrio tra vita professionale e personale. Ad esempio, vengono considerate le richieste formulate dal dipendente, i carichi familiari, la tipologia di attività svolta, la seniority professionale e aziendale e la distanza tra abitazione e luogo di lavoro.

Attraverso questi criteri, Knowità interpreta **lo smart working** non soltanto come una diversa modalità di svolgimento della prestazione, ma come **uno strumento di flessibilità organizzativa attento alle concrete esigenze delle persone**. L'obiettivo è favorire una migliore conciliazione tra vita privata e professionale, ridurre l'impatto degli spostamenti e sostenere autonomia e responsabilizzazione, mantenendo al contempo efficacia operativa e qualità delle relazioni interne.

La flessibilità organizzativa è inoltre sostenuta da un **presidio costante della comunicazione interna**. Knowità promuove momenti di confronto periodico, colloqui di feedback e interazioni dirette tra collaboratori, manager e Direzione, con l'obiettivo di favorire ascolto, allineamento, responsabilizzazione e miglioramento dei processi. Tale sistema consente di intercettare tempestivamente esigenze, criticità e opportunità e permette di rafforzare l'efficacia organizzativa e di tradurre il confronto in azioni concrete.

La salute e la sicurezza sul lavoro sono presidiate in coerenza con la natura delle attività svolte e con gli obblighi applicabili. In continuità con gli anni precedenti, nel 2025 non si sono verificati infortuni sul lavoro, malattie professionali riconosciute né decessi connessi all'attività lavorativa.

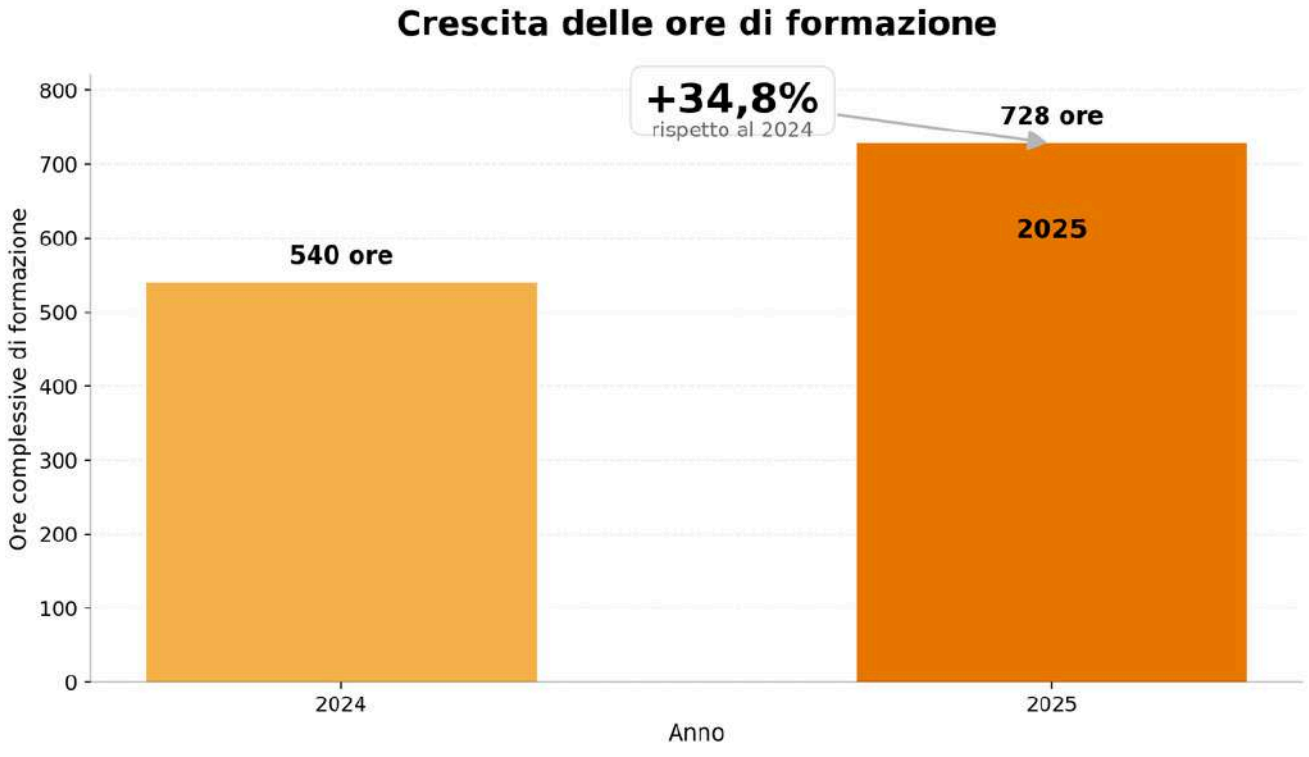
Permane inoltre l'adesione al **Fondo Est, il fondo di assistenza sanitaria integrativa previsto per i dipendenti del settore terziario**, che costituisce una misura concreta di supporto alla salute e alla prevenzione, integrando le prestazioni del Servizio sanitario nazionale secondo le condizioni previste dal Fondo.

Più in generale, la Società mantiene alta l'attenzione verso iniziative di welfare, prevenzione e benessere organizzativo, nella consapevolezza che la sostenibilità dell'organizzazione dipende dalla capacità di coniugare performance, qualità del lavoro e tutela delle persone. Knowità promuove una cultura inclusiva, fondata sul rispetto, sulla valorizzazione delle competenze e sull'assenza di discriminazioni. L'inclusione viene considerata una condizione essenziale per favorire la partecipazione, il confronto tra prospettive differenti e la piena espressione del potenziale professionale. **Il benessere organizzativo viene quindi interpretato come una condizione abilitante dell'execution**: persone ascoltate, formate, responsabilizzate e inserite in un contesto collaborativo sono maggiormente in grado di contribuire alla qualità dei progetti, alla soddisfazione dei clienti e alla crescita sostenibile della Società.

3.3 FORMAZIONE E SVILUPPO

Lo sviluppo delle competenze è una priorità strutturale per Knowità. In un mercato nel quale consulenza, formazione e digitale richiedono aggiornamento continuo, la capacità di apprendere rappresenta un fattore competitivo e una condizione di sostenibilità nel tempo. Knowità investe nella crescita delle proprie persone attraverso attività di formazione, partecipazione a eventi specialistici, percorsi di aggiornamento e iniziative finalizzate allo sviluppo delle competenze tecniche, manageriali e trasversali.

Nel 2025 sono state complessivamente fruite dai dipendenti **728 ore di formazione**, attraverso attività interne dedicate prevalentemente allo sviluppo delle competenze manageriali e organizzative e mediante la partecipazione a iniziative formative ed eventi specialistici organizzati da soggetti esterni. Il dato evidenzia un incremento del 34,8% rispetto alle 540 ore complessivamente registrate nel 2024.



Nel 2025 sono state complessivamente fruite 728 ore di formazione, rispetto alle 540 ore del 2024.

I contenuti della formazione si sono evoluti nel tempo in relazione alle esigenze aziendali e ai cambiamenti del contesto competitivo. Nel 2023 l'attenzione si è concentrata su sostenibilità aziendale, responsabilizzazione per obiettivi, leadership, trasformazione digitale e gestione del tempo. Nel 2024 l'offerta formativa ha previsto gestione dei processi, organizzazione del lavoro, analisi dei dati, intelligenza artificiale e sostenibilità. **Nel 2025 i principali percorsi hanno riguardato competenze digitali e approccio al cambiamento, lavoro in gruppo, conformità aziendale, protezione dei dati personali, valori e comportamenti organizzativi, controllo di gestione e sviluppo di gruppi di lavoro ad alte prestazioni**. Sono state inoltre realizzate iniziative formative ed eventi specialistici organizzati da soggetti esterni, favorendo il confronto con esperienze, competenze e prospettive provenienti dal mercato. Per alcuni percorsi sono stati utilizzati strumenti di verifica dell'apprendimento, a supporto della valutazione dell'efficacia delle attività svolte.

L'apprendimento è strettamente collegato ai processi aziendali, alla qualità della relazione con il cliente e all'Execution Way©: sviluppare le competenze significa rafforzare la capacità dell'organizzazione di tradurre obiettivi e priorità in comportamenti, decisioni e risultati concreti. La differente seniority che caratterizza il team e la rete dei professionisti rappresenta anche un'opportunità di apprendimento organizzativo. Il confronto tra persone più giovani e professionisti con una consolidata esperienza favorisce la circolazione delle conoscenze, il trasferimento di metodo e l'integrazione tra nuove competenze e patrimonio professionale maturato nel tempo.

Knowità continua inoltre a valorizzare strumenti di apprendimento autonomo e di condivisione della conoscenza, mettendo a disposizione del personale una **biblioteca aziendale composta da circa 470 risorse specialistiche tra riviste e monografie**. Nel triennio 2023-2025 la dotazione è rimasta sostanzialmente stabile, passando da 469 risorse nel 2023 e nel 2024 a 470 risorse nel 2025, suddivise tra 355 riviste specializzate e 115 monografie. Le risorse coprono diversi ambiti tematici, tra cui marketing e sviluppo commerciale, persone e organizzazione, strategia, execution e innovazione, amministrazione e controllo, sostenibilità e altri temi manageriali. L'aggiornamento del patrimonio avviene in modo selettivo, attraverso acquisizioni mirate.

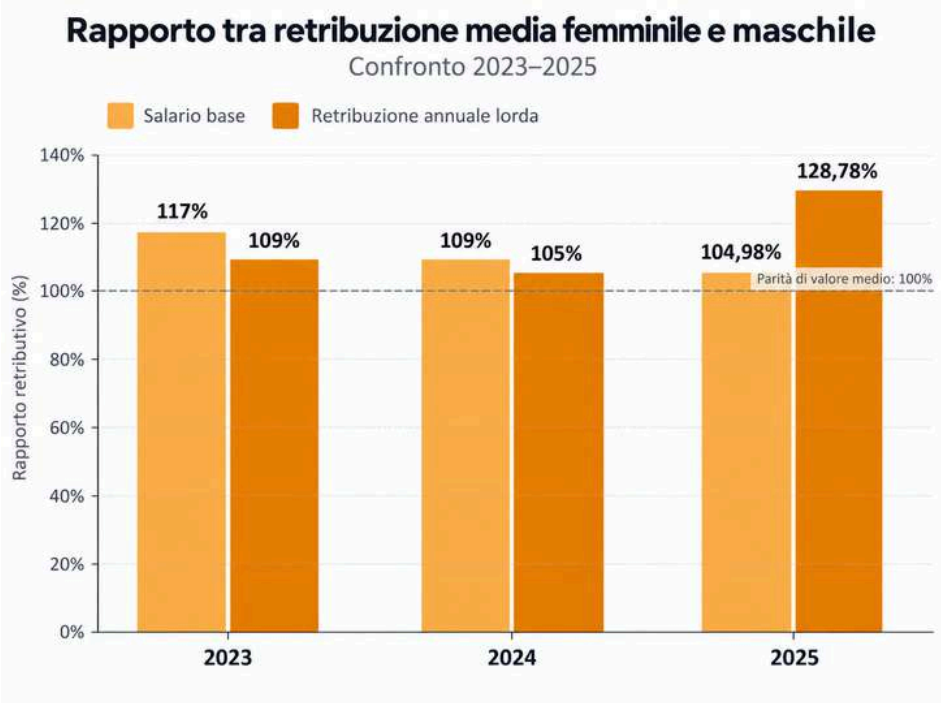
Knowità mantiene inoltre un rapporto con Università e Centri per l'Impiego finalizzato a favorire l'incontro tra percorsi formativi e mondo del lavoro. **Nel triennio 2023-2025 sono stati realizzati due tirocini extracurriculari** in ambiti coerenti con le attività della Società, tra cui risorse umane, formazione, program management, organizzazione di eventi B2B e gestione delle relazioni con fornitori e partner. Uno dei percorsi ha portato al successivo inserimento della tirocinante nell'organizzazione mediante contratto di apprendistato professionalizzante, rappresentando un esempio concreto di continuità tra esperienza formativa e sviluppo professionale.

La valorizzazione del capitale umano viene quindi intesa come un **investimento strategico per la crescita e la sostenibilità dell'organizzazione**. Lo sviluppo continuo delle competenze contribuisce alla qualità dei servizi, alla capacità di innovare, alla solidità delle relazioni con i clienti e alla distintività del posizionamento Knowità.

3.4 EQUITÀ RETRIBUTIVA E PARI OPPORTUNITÀ

Knowità riconosce **l'equità retributiva e le pari opportunità come elementi centrali di una gestione responsabile delle persone**. La coerenza tra responsabilità, competenze, contributo e riconoscimento economico rappresenta una condizione essenziale per sostenere fiducia interna, motivazione e sostenibilità organizzativa. In questa prospettiva, la Società monitora nel tempo la composizione del personale e l'andamento delle principali dinamiche retributive, con attenzione anche alla distribuzione per genere.

Il monitoraggio considera **il rapporto tra la retribuzione media delle donne e quella degli uomini**, con riferimento sia al salario base sia alla retribuzione annuale lorda, nonché il rapporto tra la remunerazione annua più elevata e quella media degli altri dipendenti.



Nel triennio 2023-2025, i rapporti retributivi di genere hanno mantenuto valori superiori al 100%. Il rapporto tra il salario base medio delle donne e quello degli uomini, pari al 117% nel 2023 e al 109% nel 2024, si è attestato al 104,98% nel 2025, evidenziando un progressivo avvicinamento dei valori medi. Con riferimento alla retribuzione annuale lorda, il rapporto è risultato pari al 109% nel 2023, al 105% nel 2024 e al 128,78% nel 2025.

Nel 2025, pertanto, **il confronto tra le retribuzioni medie non evidenzia condizioni di svantaggio economico per la componente femminile.** L'andamento degli indicatori viene interpretato tenendo conto delle caratteristiche dell'organico e della distribuzione delle persone tra differenti ruoli, livelli di responsabilità, seniority e inquadramenti professionali. Il monitoraggio si estende anche alla distribuzione interna delle remunerazioni. Nel 2025 il rapporto tra la retribuzione totale annua più elevata e la retribuzione media degli altri dipendenti è pari a 2,09:1, rispetto a 1,26:1 nel 2024. L'indicatore viene osservato nel tempo nell'ambito del presidio delle dinamiche retributive, considerando l'evoluzione dei ruoli, delle responsabilità e degli inquadramenti presenti nell'organizzazione.

Le pari opportunità non riguardano esclusivamente la dimensione retributiva, ma **comprendono anche l'accesso alla formazione, la partecipazione ai progetti, la possibilità di assumere responsabilità crescenti e la piena espressione del potenziale professionale.** In questa prospettiva, l'equità deve essere letta come qualità complessiva dei processi di gestione e sviluppo delle persone, orientati alla valorizzazione delle competenze, al merito e alla piena espressione del potenziale professionale.

Il presidio di questi aspetti contribuisce alla sostenibilità organizzativa e alla capacità della Società di attrarre e valorizzare competenze, rafforzare la fiducia interna e accompagnare la crescita professionale delle proprie persone in modo coerente con le esigenze dell'organizzazione.

4. I CLIENTI

I clienti rappresentano uno degli stakeholder centrali del modello Knowità. La capacità di comprenderne le priorità, accompagnarne l'evoluzione e trasformare obiettivi strategici in risultati concreti costituisce il **fondamento della proposta di valore della Società**. In un contesto caratterizzato da crescente complessità, accelerazione tecnologica e ridefinizione dei modelli organizzativi, la relazione con il cliente non può essere limitata alla singola prestazione professionale. Richiede continuità, ascolto, capacità di aggiornamento e un sistema integrato di competenze, contenuti e strumenti attraverso cui alimentare il confronto e anticipare i bisogni emergenti.

Knowità opera come partner di imprenditori, CEO e manager, mettendo a disposizione un ecosistema che integra consulenza, formazione, confronto tra pari, innovazione digitale e sviluppo delle competenze. Il modello si fonda sull'**Execution Way©**, metodo proprietario attraverso il quale la visione strategica viene tradotta in priorità, processi, comportamenti e risultati misurabili.

4.1 ASCOLTO, QUALITÀ E CONTINUITÀ DELLE RELAZIONI

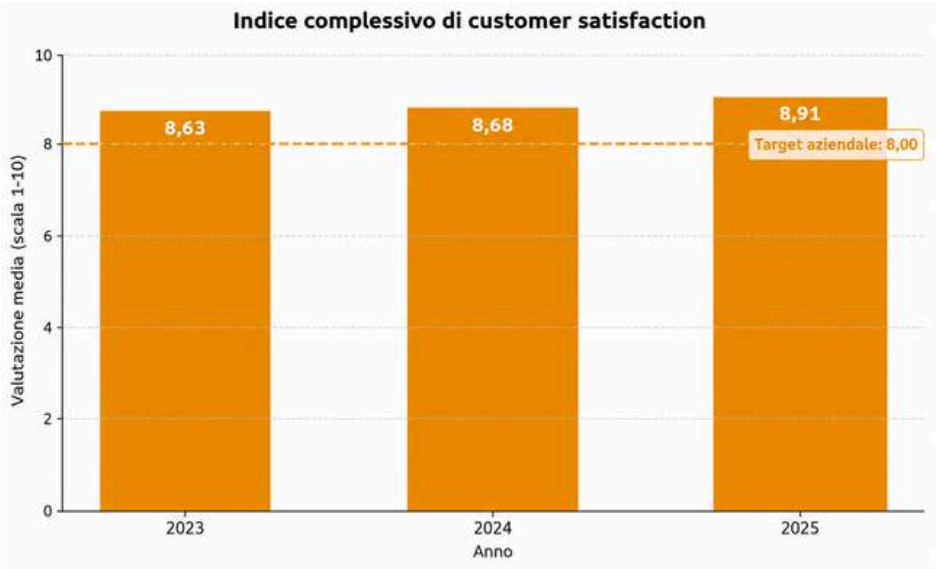
Knowità considera la cura della relazione con il cliente un'attività strategica e una responsabilità condivisa. Ogni progetto viene sviluppato a partire dall'analisi delle specifiche esigenze dell'organizzazione, dalla comprensione del contesto competitivo e dalla definizione chiara degli obiettivi attesi. Il modello di relazione prevede il coinvolgimento di un Partner di riferimento, chiamato a garantire continuità, coordinamento e qualità complessiva del servizio. Il Partner mantiene un dialogo diretto con il cliente, monitora l'evoluzione delle esigenze e coordina le competenze interne ed esterne necessarie per assicurare la corretta esecuzione delle attività.

Questo approccio consente di superare una logica esclusivamente transazionale e di costruire rapporti fondati su **fiducia, conoscenza reciproca e responsabilità sui risultati**. La qualità della relazione diventa così parte integrante della qualità della soluzione: non è sufficiente progettare un intervento corretto; occorre accompagnarne l'applicazione, misurarne gli effetti e intervenire tempestivamente quando il contesto richiede di ricalcolare il percorso.

La proposta Knowità si rivolge prevalentemente a imprenditori, CEO, manager e figure apicali di organizzazioni interessate a rafforzare la propria **capacità di execution**. Attraverso le diverse Business Unit, la Società supporta i clienti negli ambiti della strategia, delle performance e del controllo, delle persone e dell'organizzazione, della sostenibilità e dell'ESG, della leadership, della trasformazione digitale, della Business Intelligence e dell'intelligenza artificiale.

Nel 2024 la clientela risultava prevalentemente concentrata nel Nord Italia, che rappresentava il 76,9% del totale. La componente principale era costituita da imprese di produzione, pari al 43,6%, seguite dalle aziende di servizi, pari al 38,5%. Le organizzazioni di grandi dimensioni rappresentavano oltre la metà della base clienti, mentre nel triennio 2022-2024 i clienti di nuova acquisizione erano stati mediamente pari al 27% del totale. Nel 2025 la composizione della clientela è rimasta sostanzialmente stabile rispetto all'esercizio precedente, confermando il posizionamento della Società nei principali segmenti di mercato. Circa il 19% della base clienti è stato rappresentato da nuove acquisizioni, mentre oltre l'80% è costituito da relazioni consolidate, a testimonianza della **capacità di sviluppare rapporti continuativi e di valorizzare nel tempo le opportunità di collaborazione.** Lo sviluppo commerciale è stato sostenuto sia dall'attivazione di nuovi rapporti sia dal consolidamento dei clienti in portafoglio, anche attraverso iniziative di up-selling e cross-selling tra le diverse Business Unit. Le **attività di up-selling e cross-selling**, infatti, consentono di ampliare il perimetro degli incarichi e incrementano la capacità di rispondere in modo più articolato alle esigenze dei clienti.

Knowità presidia la soddisfazione dei clienti attraverso **strumenti strutturati di ascolto e monitoraggio** inseriti nel sistema di gestione della qualità. Nel triennio 2023-2025 **la soddisfazione dei clienti** si è mantenuta su livelli elevati, confermando la qualità percepita dei servizi erogati. Nel 2023 **l'indice complessivo di customer satisfaction** è stato pari a 8,63 su 10, contro una media di 8,68 del 2024, mentre **nel 2025 è salito a 8,91**, superando il target aziendale fissato a 8. Il risultato evidenzia un ulteriore miglioramento rispetto all'esercizio precedente e dimostra la continuità degli standard qualitativi raggiunti.



L'analisi per Business Unit evidenzia, nel 2025, un indice di soddisfazione pari a 8,81 per le Business Unit Consulting e Digital, a 8,94 per la Business Unit Club e a 9,41 per la Business Unit Training. La valutazione media dei consulenti coinvolti nei progetti Consulting è stata pari a 8,91; quella degli speaker e dei relatori coinvolti nelle iniziative Club a 9,24; la valutazione media dei formatori coinvolti nei progetti Training a 9,51. Per la Business Unit Training, la soddisfazione espressa dai partecipanti è stata pari a 8,49, mentre i responsabili di progetto hanno attribuito ai formatori una valutazione media pari a 9,87.

In continuità con il triennio precedente, nel 2025 non sono stati rilevati reclami formali né segnalazioni negative significative da parte della clientela.

4.2 IL BUSINESS CLUB COME PIATTAFORMA DI CONFRONTO

Il Business Club rappresenta uno degli elementi distintivi dell'ecosistema Knowità. Attivo dal 2012, è uno spazio riservato a imprenditori, CEO e manager che intendono confrontarsi sulle principali priorità strategiche e organizzative, accedere a contenuti qualificati e sviluppare relazioni professionali ad alto valore. Il Club risponde a una necessità sempre più rilevante per chi guida un'organizzazione: poter interpretare il cambiamento attraverso il confronto con altri decision maker, esperti e professionisti che affrontano problematiche analoghe. In questa prospettiva, il **Business Club** non costituisce soltanto un insieme di servizi, ma una **comunità professionale orientata all'apprendimento continuo**, **alla contaminazione delle esperienze e alla crescita reciproca.**

L'adesione avviene prevalentemente in forma aziendale e consente di accedere a incontri tematici, iniziative di sviluppo manageriale, contenuti specialistici, coaching e momenti di networking qualificato. Le attività sono progettate per supportare i membri nell'analisi delle priorità emergenti e nel rafforzamento della capacità di trasformare gli indirizzi strategici in azioni concrete.

Nel 2025 la Business Unit Club ha realizzato **8 eventi**, superando il target annuale fissato a 6. La qualità delle iniziative è stata confermata da un **indice medio di soddisfazione pari a 8,94 su 10** e da una valutazione media degli speaker e dei relatori pari a 9,24. Il tasso di rinnovo dei clienti del Club è stato pari al 64,71%. Il dato evidenzia una base relazionale significativa, ma anche un'area di attenzione rispetto all'obiettivo di fidelizzazione fissato oltre l'80%.

Evento del Business Club Knowità

Il Top Management Forum (TMF), avviato nel 2007, è l'appuntamento promosso da Knowità per favorire il confronto tra imprenditori, CEO, manager ed esperti su temi strategici di particolare attualità. L'iniziativa si rivolge prevalentemente ai membri del Business Club e a una platea selezionata di decision maker, combinando contributi di relatori qualificati, confronto tra pari e approfondimento delle trasformazioni che incidono sulla leadership, sull'organizzazione e sulla competitività delle imprese.

Nel 2025 la Società ha proseguito nel rafforzamento delle relazioni con il mercato, consolidando il presidio dei clienti, sviluppando il Business Club, introducendo nuovi strumenti di coinvolgimento digitale e orientando gli investimenti in innovazione verso soluzioni data-driven e basate sull'intelligenza artificiale. **L'obiettivo è costruire relazioni durevoli e generative**, nelle quali la qualità del servizio sia accompagnata dalla capacità di trasferire conoscenze, facilitare il confronto tra decision maker e supportare le organizzazioni nell'affrontare le trasformazioni strategiche, digitali e sostenibili.

A partire da ottobre 2025 Knowità ha introdotto un programma di sessioni strategiche online, sviluppando un canale più frequente, accessibile e flessibile per il coinvolgimento della community e degli stakeholder.

Le **sessioni strategiche online** sono state concepite come momenti di **formazione e aggiornamento** dedicati a temi di interesse manageriale, con particolare riferimento alle trasformazioni digitali, all'intelligenza artificiale, alla sostenibilità, alla leadership e alle principali sfide di execution delle imprese. La loro introduzione rappresenta un'evoluzione del modello di engagement di Knowità. Rispetto a un grande appuntamento concentrato in un unico momento dell'anno, le sessioni strategiche online consentono di mantenere aperto un **dialogo più continuo con il mercato**, intercettare tempestivamente temi emergenti e rendere disponibili contenuti specialistici a una platea più ampia.
All'interno del Business Club, le sessioni strategiche online possono assumere una duplice funzione. Da un lato, costituiscono un servizio per la community, rafforzando la proposta di valore riservata ai membri; dall'altro, rappresentano un punto di accesso attraverso cui nuovi interlocutori possono conoscere il metodo, le competenze e l'approccio Knowità. Il programma avviato nel 2025 pone quindi le basi per un modello di relazione maggiormente articolato, nel quale incontri in presenza, confronto tra pari, formazione digitale e contenuti specialistici concorrono alla **costruzione di una community più attiva e continuativa.**

4.3 COMUNICAZIONE, CONTENUTI E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

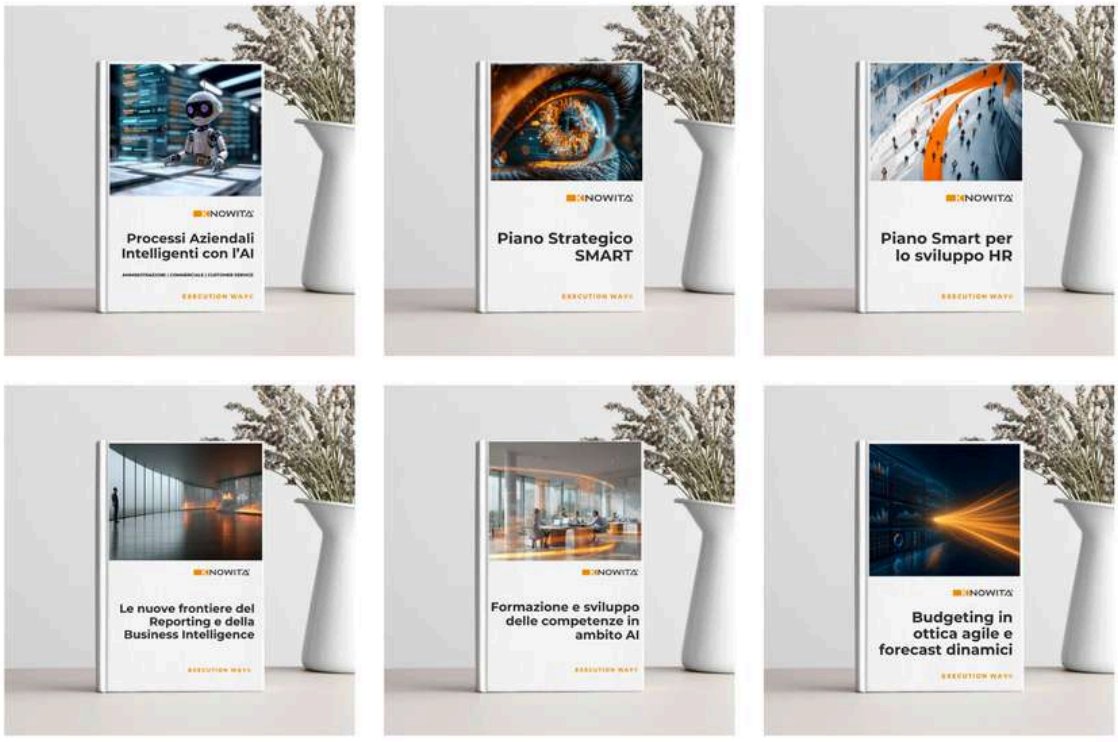
La strategia di marketing di Knowità ha l'obiettivo di rendere riconoscibile la proposta di valore, sostenere lo sviluppo commerciale e costruire relazioni qualificate con il mercato. Le attività vengono progettate in coerenza con il posizionamento della Società come partner di imprenditori, CEO e manager nell'esecuzione della strategia.

L'approccio si sviluppa lungo **quattro direttrici integrate**:

- **rafforzamento del brand** e del **posizionamento sui temi dell'Execution**;
- supporto allo **sviluppo commerciale** e alle attività di Account-Based Marketing;
- produzione e distribuzione di **contenuti specialistici;**
- acquisizione, coinvolgimento e sviluppo progressivo dei **contatti qualificati.**

Nel 2025 il marketing ha continuato a operare come funzione di connessione tra competenze interne, offerta e mercato. Il suo ruolo non si limita alla **promozione dei servizi,** ma comprende **l'analisi dei trend, l'individuazione dei temi rilevanti per i decision maker e la trasformazione del patrimonio di conoscenze Knowità in contenuti accessibili e utili.**

Il Content Hub, gli articoli, le risorse informative, i casi aziendali, le newsletter e i contenuti diffusi attraverso i canali social costituiscono gli elementi centrali della strategia editoriale. Nel 2025 sono stati pubblicati 17 contenuti tra articoli, video, guide e approfondimenti del Content Hub.



Selezione di Guide Execution Way Knowità

La presenza digitale di Knowità ha raggiunto complessivamente 5.692 follower sui principali canali social e sulle proprietà digitali considerate, tra cui Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube e Google Business Profile. Il dato evidenzia un **progressivo consolidamento della community digitale**, pur rimanendo lievemente inferiore all'obiettivo annuale di 6.000 follower. Attraverso tali strumenti, Knowità intende contribuire al dibattito manageriale e offrire agli stakeholder chiavi di lettura concrete sulle principali trasformazioni in atto.

Nel corso dell'anno sono stati utilizzati **strumenti di intelligenza artificiale** a supporto delle attività di ricerca, analisi dei trend e produzione dei contenuti. L'impiego di tali tecnologie ha consentito di migliorare l'efficienza dei processi, rafforzare la capacità di monitoraggio del mercato e supportare la sintesi di modelli, framework e fonti informative.

L'introduzione delle sessioni strategiche online a partire da ottobre 2025 si integra direttamente con la content strategy. Ogni appuntamento può infatti generare e alimentare un patrimonio di contenuti riutilizzabili attraverso articoli, approfondimenti, estratti video, materiali di sintesi e comunicazioni successive all'evento. **Le sessioni strategiche online** assumono quindi un ruolo che supera la singola iniziativa formativa. Costituisce un **punto di contatto tra branding, lead generation, relazione commerciale e sviluppo della community.** Consente di attrarre interlocutori interessati a temi specifici, raccoglierne le esigenze, attivare percorsi di approfondimento e favorire il passaggio da una prima interazione informativa a una relazione più strutturata.

Le **attività di Account-Based Marketing** continuano a supportare la relazione con organizzazioni selezionate attraverso comunicazioni e contenuti coerenti con i rispettivi fabbisogni. L'integrazione con il sistema CRM permette di tracciare le interazioni, gestire le richieste e rendere più efficace il coordinamento tra marketing, Business Unit e sviluppo commerciale. Le attività di direct e-mail marketing hanno raggiunto complessivamente **121.390 destinatari** nel corso del 2025. Knowità presidia questi processi nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati e dei principi di trasparenza, pertinenza e correttezza della comunicazione. La qualità della relazione digitale dipende infatti non soltanto dall'efficacia degli strumenti, ma anche dalla fiducia con cui vengono raccolte e utilizzate le informazioni.

Nel 2025 il marketing ha pertanto rafforzato il proprio ruolo come **infrastruttura relazionale**: una funzione capace di collegare conoscenza, reputazione, domanda di mercato e opportunità di sviluppo, mantenendo coerenza tra posizionamento e proposta di valore.

4.4 CANALI DIGITALI E GENERAZIONE DI OPPORTUNITÀ

Il sito web rappresenta uno dei principali punti di incontro tra Knowità e il mercato. Attraverso le proprie piattaforme digitali, la Società presenta il modello di business, rende accessibili contenuti e competenze e accompagna clienti e potenziali interlocutori nella comprensione delle differenti aree di intervento. La funzione del sito non è esclusivamente informativa: esso costituisce una componente del sistema commerciale e relazionale, integrata con la strategia dei contenuti, i canali social, le campagne digitali, il CRM e le attività di generazione di opportunità. Nel 2025 i portali Knowità hanno registrato complessivamente **78.288 visualizzazioni e 21.260 utenti attivi**, con una media di 3,68 visualizzazioni per utente. Le attività digitali hanno inoltre contribuito alla generazione di **792 lead** attraverso il sito web e le campagne online. I risultati confermano il **progressivo orientamento della strategia digitale verso la qualità del traffico, il coinvolgimento degli utenti e la capacità dei contenuti di intercettare interlocutori coerenti con il posizionamento della Società.**

Gli indicatori relativi alla qualità della navigazione evidenziano un andamento positivo. Il tempo medio di permanenza, pari a 41 secondi nel 2023 e nel 2024, è aumentato a 50 secondi nel 2025. Nello stesso periodo, il tasso medio di abbandono ha registrato un significativo miglioramento, attestandosi al 13,1% nel 2024 e al **7,5% nel 2025**. I risultati indicano una maggiore capacità dei contenuti e delle pagine del sito di mantenere l'interesse degli utenti e favorire una navigazione più qualificata.

Anche la **capacità dei canali digitali di generare opportunità** ha mostrato un'evoluzione positiva. Nel 2025 le campagne LinkedIn hanno generato 762 lead in target. Considerando congiuntamente il sito web e le campagne online, i lead complessivamente generati nel 2025 sono stati 792, rispetto ai 642 rilevati nel 2024.

Nel 2025 il sito ha continuato a sostenere le **attività di posizionamento, divulgazione e acquisizione dei contatti.** I contenuti pubblicati e le pagine dedicate ai servizi hanno contribuito a rendere riconoscibili le competenze della Società negli ambiti della consulenza, della formazione, della sostenibilità, della Business Intelligence e dell'intelligenza artificiale.

Il sito ha inoltre assunto un ruolo rilevante nella **promozione delle sessioni strategiche online** introdotte a partire da ottobre 2025. Le pagine di presentazione e iscrizione agli incontri hanno costituito i punti di approdo delle campagne diffuse attraverso newsletter e social media, consentendo di raccogliere manifestazioni di interesse e informazioni sui temi maggiormente rilevanti per gli stakeholder. Il sistema di relazione digitale opera quindi secondo una logica integrata: i contenuti generano attenzione, il sito consente l'approfondimento, le sessioni strategiche online attivano il coinvolgimento diretto e il CRM supporta la continuità della relazione.

4.5 RICERCA E INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITÀ DEI CLIENTI

Per Knowità, **l'innovazione** assume valore quando si traduce in soluzioni applicabili, migliori decisioni e risultati concreti per le imprese clienti. Non viene pertanto considerata un ambito separato dal business, ma una **componente strutturale della proposta di valore.** Le attività legate all'innovazione hanno riguardato la progettazione concettuale di una nuova generazione di **soluzioni data-driven, fondate sull'integrazione tra Business Intelligence, Web3, tecnologie semantiche e intelligenza artificiale.**

A supporto delle attività di ricerca e sviluppo, nel 2025 Knowità ha consolidato l'integrazione del proprio ecosistema digitale, sviluppando flussi informativi integrati tra Zapier, Zoho CRM, LinkedIn Ads e MailUp. L'integrazione tra tali strumenti ha consentito di automatizzare i processi di raccolta e gestione dei dati, migliorare il monitoraggio delle attività commerciali e di marketing e rendere più efficace la valorizzazione delle informazioni a supporto dei processi decisionali e dello sviluppo dell'offerta. Gli impatti di tali strumenti sulle attività di comunicazione e sviluppo commerciale sono descritti nel paragrafo 4.3.

Sono state individuate **tre aree settoriali prioritarie** — Manufacturing, Retail e Professional Services — sulle quali sviluppare progressivamente modelli verticalizzati. Per ciascuna area sono state analizzate le principali logiche di controllo di gestione e identificati i KPI maggiormente significativi per il monitoraggio delle performance. Questo lavoro ha consentito di impostare l'architettura logica dei futuri modelli di Business Intelligence, definendo le informazioni rilevanti e i collegamenti tra dati economico-finanziari, commerciali, organizzativi e operativi.

Un elemento distintivo della progettazione è rappresentato dall'integrazione prevista tra cruscotti direzionali, componenti di intelligenza artificiale e interfacce conversazionali. L'obiettivo è **rendere le informazioni più facilmente interpretabili e permettere ai decision maker di interrogare i dati in modo maggiormente immediato e orientato all'azione.** Le attività di ricerca hanno inoltre incluso l'analisi dell'evoluzione tecnologica dei mercati e delle traiettorie di adozione dell'intelligenza artificiale. Tale monitoraggio è funzionale a orientare lo sviluppo dell'offerta e a individuare le applicazioni in grado di produrre un impatto effettivo sui processi decisionali e sulla produttività dei clienti.

Nel triennio 2023-2025 Knowità ha proseguito il proprio percorso di investimento in ricerca, sviluppo e innovazione, orientando progressivamente le risorse verso l'integrazione delle tecnologie digitali nei processi interni e nell'offerta rivolta ai clienti. Nel 2023 l'attività si è concentrata sul consolidamento dell'infrastruttura informatica, sull'evoluzione del CRM e sul rafforzamento delle competenze interne nell'utilizzo degli strumenti digitali.

Nel 2024 gli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione hanno rappresentato il 10% del fatturato. Le iniziative hanno riguardato, tra l'altro, cybersecurity, Business Intelligence, analisi dei dati, tecnologie semantiche e soluzioni Web3, che hanno rappresentato il 52% degli investimenti considerati in tale ambito.

Nel 2025 gli investimenti in ricerca e sviluppo hanno rappresentato il 5% dei ricavi totali, **mentre gli investimenti in innovazione digitale sono stati pari al 20% degli investimenti complessivi.** I dati dei due esercizi non sono direttamente confrontabili: il 2024 considera congiuntamente ricerca, sviluppo e innovazione in rapporto al fatturato, mentre il 2025 distingue le due componenti e le riferisce a basi di calcolo differenti. La variazione riflette inoltre una diversa composizione e programmazione degli investimenti. Nel 2025 le risorse si sono concentrate su **iniziative digitali e progetti di automazione selezionati,** coerenti con le priorità operative e organizzative della Società. Nel corso dell'anno è stato inoltre completato il progetto di automazione previsto, attraverso l'integrazione di Zapier, Zoho CRM, LinkedIn Ads e MailUp. L'intervento ha contribuito a rendere più fluidi i processi di acquisizione, gestione e sviluppo dei contatti, migliorando il coordinamento tra marketing, CRM e attività commerciali.

Alcuni progetti interni relativi ai sistemi di Performance Management, controllo di gestione e Business Intelligence non sono stati completati nel 2025 e rappresentano pertanto aree di sviluppo per gli esercizi successivi. La loro realizzazione potrà rafforzare la capacità della Società di integrare dati economici, commerciali e operativi e di supportare decisioni maggiormente tempestive e informate.

Parallelamente, Knowità ha spostato il baricentro della propria trasformazione digitale dalla dotazione infrastrutturale, sviluppata negli esercizi precedenti, **verso una fase di maggiore maturità organizzativa, caratterizzata dall'integrazione degli strumenti di intelligenza artificiale nei processi quotidiani.** Le soluzioni di AI sono state utilizzate nelle attività di analisi, ricerca, produzione di contenuti e monitoraggio dei trend. È stato inoltre **rafforzato il percorso di sviluppo delle competenze interne,** con iniziative dedicate all'utilizzo corretto e consapevole degli strumenti gestionali e delle tecnologie emergenti. La trasformazione digitale ha interessato anche la circolazione delle informazioni tra le funzioni e le Business Unit, migliorando il coordinamento dei flussi a supporto dell'attività commerciale, progettuale e di sviluppo dell'offerta.

Il lavoro realizzato nel 2025 costituisce la base per una nuova fase di evoluzione. Le soluzioni basate sull'intelligenza artificiale e sui dati rappresentano infatti uno dei pilastri del piano di sviluppo futuro e un fattore di differenziazione sia nel mercato nazionale sia nella prospettiva di internazionalizzazione. **L'innovazione viene così posta al servizio del cliente, con l'obiettivo di rendere le organizzazioni più consapevoli, rapide e solide nelle proprie decisioni.** Come in un sistema di navigazione evoluto, il dato indica la posizione, l'intelligenza artificiale supporta l'interpretazione, ma sono metodo e leadership a determinare la rotta.

5. I FORNITORI

I fornitori rappresentano una **componente essenziale del modello operativo di Knowità.** La qualità dei servizi offerti ai clienti dipende anche dalla capacità di selezionare partner affidabili, competenti e coerenti con i propri standard di qualità, innovazione e responsabilità. La catena di fornitura non riguarda soltanto l'acquisto di beni e prestazioni, comprende **un ecosistema più ampio di relazioni professionali, tecnologiche e organizzative** che contribuisce alla continuità delle attività, allo sviluppo delle competenze e alla capacità di rispondere in modo tempestivo alle esigenze del mercato.

Knowità adotta un **modello di approvvigionamento orientato alla qualità, alla trasparenza e alla sostenibilità economica delle relazioni.** La selezione dei fornitori tiene conto delle competenze distintive, dell'affidabilità, della capacità di innovazione e dell'adeguatezza delle soluzioni rispetto agli obiettivi aziendali. Nel 2025 la Società ha continuato a valorizzare il rapporto con fornitori e partner, rafforzando il presidio e mantenendo particolare attenzione verso le imprese e i professionisti del territorio.

Al tempo stesso, il ricorso a **operatori nazionali e internazionali** ha consentito di accedere a tecnologie, servizi specialistici e competenze non sempre disponibili a livello locale.

5.1 FORNITORI E CRITERI DI SELEZIONE

Knowità considera i fornitori partner del proprio modello di creazione del valore. Le relazioni vengono costruite con l'obiettivo di garantire continuità operativa, qualità delle prestazioni e coerenza con le priorità strategiche della Società. Si tratta di soggetti appartenenti a differenti ambiti: servizi professionali e consulenziali, soluzioni tecnologiche, comunicazione e marketing, formazione, servizi amministrativi, gestione degli eventi, logistica, manutenzione e supporto organizzativo.

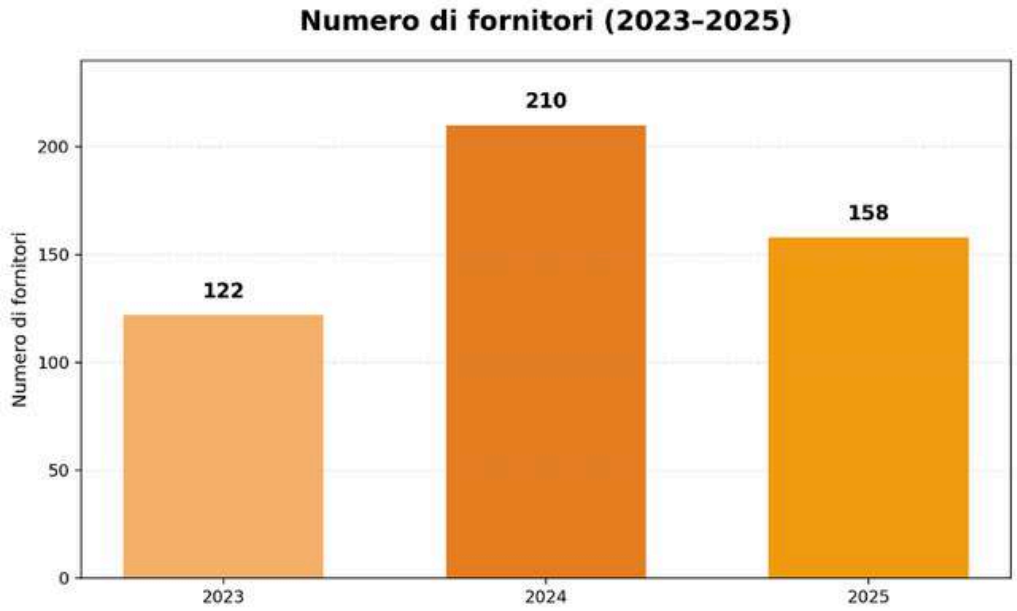
La selezione avviene sulla base della capacità del fornitore di rispondere in modo efficace agli standard richiesti. Tra i principali criteri assumono rilevanza:

- competenza tecnica e professionale;
- affidabilità e continuità del servizio;
- qualità delle soluzioni proposte;
- capacità di innovazione e aggiornamento;
- trasparenza nelle condizioni economiche e contrattuali;
- rispetto degli impegni, delle scadenze e della normativa applicabile;
- attenzione agli aspetti ambientali e sociali, quando rilevanti rispetto alla prestazione.

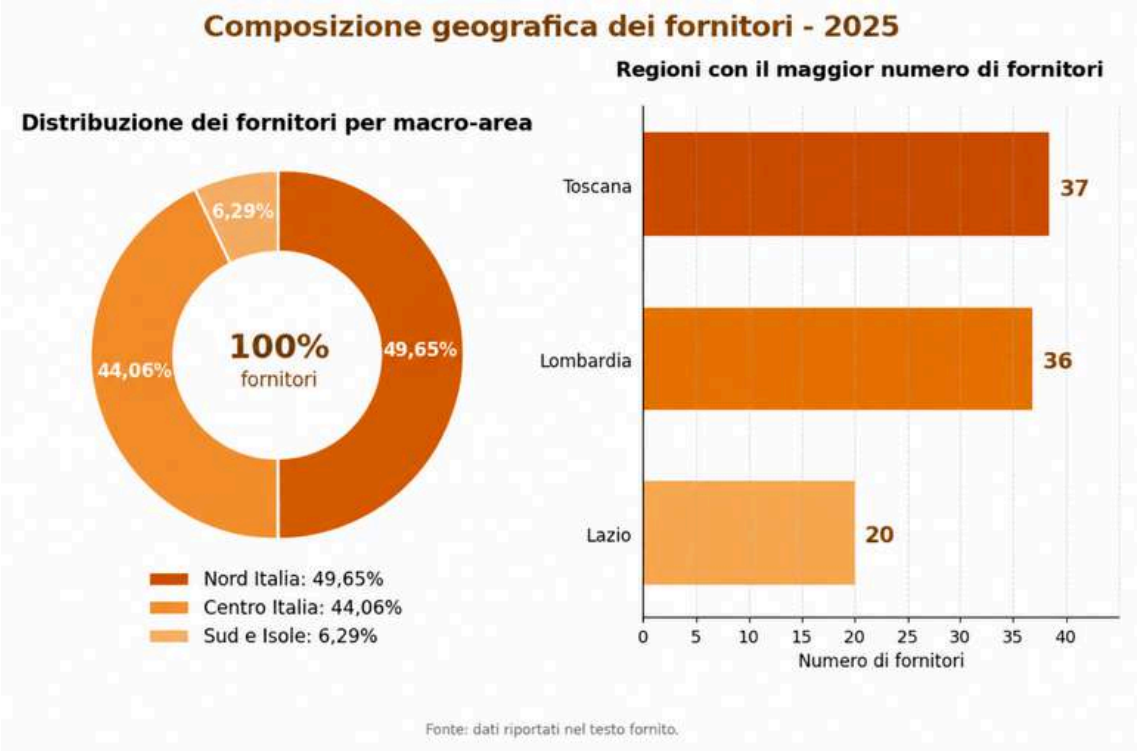
Questo approccio consente di limitare i rischi operativi e reputazionali, migliorare la qualità degli acquisti e rafforzare la coerenza tra le modalità di approvvigionamento e i valori aziendali.

Nel triennio 2023-2025 il numero dei fornitori ha evidenziato un andamento non lineare: dai 122 fornitori del 2023 è salito a 210 nel 2024, esercizio caratterizzato da una maggiore concentrazione di investimenti negli ambiti digitale e marketing, per poi attestarsi a **158 nel 2025,** anno nel quale sono state inoltre internalizzate alcune attività. La riduzione rispetto all'esercizio precedente, pari al 24,8%, riflette quindi il rientro rispetto al livello particolarmente elevato raggiunto nel 2024, oltre alla diversa composizione dei progetti, degli acquisti e delle esigenze operative dell'anno. **Il numero dei fornitori del 2025 rimane** comunque **superiore del 29,5% rispetto al 2023.**

Nel 2025 Knowità si è avvalsa prevalentemente di operatori italiani, pari a 144 soggetti e al 91,14% del totale, mentre i fornitori esteri sono stati 14, corrispondenti all'8,86%. La presenza di **partner internazionali** integra il radicamento nazionale e locale, consentendo alla Società di accedere a tecnologie, piattaforme digitali e competenze specialistiche funzionali ai processi di innovazione e sviluppo.



La distribuzione geografica dei fornitori riflette la capacità di Knowità di combinare prossimità e specializzazione. I fornitori del Centro Italia garantiscono vicinanza operativa e conoscenza del contesto territoriale; quelli del Nord Italia contribuiscono in particolare negli ambiti tecnologici, digitali e professionali; la presenza di operatori del Sud e di fornitori esteri completa l'accesso a competenze diversificate. Nel 2025, considerando i fornitori localizzati in Italia, quelli del Nord Italia hanno rappresentato il 49,65% del totale, quelli del Centro Italia il 44,06% e quelli del Sud e delle Isole il 6,29%. Le regioni maggiormente rappresentate per numero di fornitori sono state la Toscana, con 37 fornitori, la Lombardia, con 36 fornitori, e il Lazio, con 20 fornitori.



Nel 2025 non sono stati ricevuti reclami formali da parte dei fornitori.

Knowità mantiene inoltre relazioni orientate alla continuità, nella consapevolezza che una collaborazione stabile consente di sviluppare una maggiore conoscenza reciproca, migliorare l'efficienza dei processi e ridurre i costi di coordinamento. **La solidità dei rapporti viene presidiata attraverso la continuità delle relazioni, la valutazione dei fornitori critici e la verifica periodica della qualità delle prestazioni.** Al tempo stesso, l'apertura a nuovi partner consente di integrare competenze emergenti e accompagnare l'evoluzione tecnologica e organizzativa della Società.

5.2 APPROVVIGIONAMENTI E IMPATTO ECONOMICO SULLA FILIERA

Il valore degli acquisti rappresenta un indicatore rilevante dell'impatto economico generato dalla Società lungo la propria filiera. Le risorse destinate ai fornitori sostengono imprese, professionisti e operatori che contribuiscono direttamente o indirettamente all'erogazione dei servizi Knowità.

Nel triennio 2023-2025 il valore complessivo degli approvvigionamenti ha evidenziato un andamento non lineare. Nel 2023 le forniture ammontavano a circa 284.118 euro; nel 2024 il valore è salito a 562.225 euro, principalmente per effetto della crescita delle attività e degli investimenti realizzati negli ambiti digitale e marketing. Nel 2025 gli approvvigionamenti si sono attestati a 344.250 euro, con una riduzione del 38,8% rispetto al 2024, ma con un valore ancora superiore del 21,2% rispetto al 2023. La contrazione rispetto all'esercizio precedente riflette una diversa composizione dei progetti, degli investimenti e delle esigenze operative dell'anno, dopo il livello particolarmente elevato raggiunto nel 2024.

Nel 2025 il valore degli acquisti effettuati presso fornitori italiani è stato pari a 323.481 euro, corrispondente al 93,97% degli approvvigionamenti complessivi. Il valore degli acquisti presso fornitori esteri è stato pari a 20.769 euro, equivalente al 6,03% del totale. La limitata incidenza degli acquisti esteri riflette la prevalenza della componente nazionale. Il ricorso a operatori internazionali è riconducibile principalmente all'acquisizione di tecnologie, piattaforme digitali e servizi specialistici disponibili su mercati globali.

La distribuzione degli acquisti riflette la natura del modello operativo di Knowità, fondato sul ricorso a servizi professionali e consulenziali, tecnologie e strumenti digitali, attività di marketing e comunicazione, servizi connessi alla formazione e agli eventi, nonché prestazioni amministrative, logistiche e organizzative. Gli acquisti collegati alla trasformazione digitale e all'innovazione comprendono piattaforme tecnologiche, servizi cloud, strumenti di intelligenza artificiale, applicativi gestionali e altri servizi specialistici. Tali risorse supportano il miglioramento dei processi interni, il coordinamento delle attività e lo sviluppo di nuove soluzioni rivolte ai clienti.

In questa prospettiva, **Knowità intende sviluppare progressivamente un sistema di monitoraggio strutturato che colleghi le categorie di acquisto, i fornitori coinvolti, gli obiettivi aziendali e i risultati attesi.** L'obiettivo è rendere la gestione della filiera sempre più consapevole, selettiva e coerente con le priorità di crescita e sostenibilità della Società.

5.3 RADICAMENTO TERRITORIALE

La relazione con i fornitori locali costituisce una componente significativa dell'impegno di Knowità verso il territorio. La presenza della sede ad Arezzo e il radicamento nel contesto toscano favoriscono il coinvolgimento di imprese e professionisti locali nelle attività della Società. Ai fini della presente rendicontazione, Knowità considera prioritariamente come **fornitori locali i soggetti con sede nella provincia di Arezzo,** territorio nel quale è localizzata la sede operativa della Società. Tale perimetro viene affiancato da una lettura più ampia relativa alla Regione Toscana, utile a rappresentare il contributo della filiera allo sviluppo economico regionale.

Nel triennio 2023-2025 Knowità ha mantenuto un significativo radicamento nel territorio locale. Nel 2023 il valore degli approvvigionamenti presso fornitori localizzati nella provincia di Arezzo è stato pari a circa 114.500 euro. Nel 2024 tale valore è cresciuto a circa 191.000 euro, pari a circa il 34% delle forniture complessive. Nel 2025 gli acquisti presso fornitori della provincia di Arezzo si sono attestati a 171.695 euro, pari al 49,88% del valore complessivo degli approvvigionamenti. Pur registrando una riduzione in valore assoluto rispetto al 2024, **nel 2025 l'incidenza della filiera aretina sul totale degli acquisti è risultata particolarmente significativa.** Nell'esercizio i fornitori localizzati nella provincia di Arezzo sono stati 26. All'interno di tale perimetro, i fornitori con sede nel Comune di Arezzo sono stati 20, per un valore complessivo degli approvvigionamenti pari a 124.235 euro, corrispondente al 36,09% del totale.

Considerando il perimetro regionale, nel 2025 il valore degli acquisti presso fornitori localizzati in Toscana è stato pari a 194.453 euro, corrispondente al 56,49% delle forniture complessive. Il dato conferma il ruolo centrale della filiera regionale nel modello di approvvigionamento della Società.

I dati confermano il significativo radicamento territoriale della filiera Knowità. La concentrazione di una quota rilevante degli acquisti nella provincia di Arezzo e, più in generale, in Toscana contribuisce a mantenere sul territorio una parte consistente del valore economico generato, sostenendo imprese, professionisti e operatori locali. La prossimità territoriale non costituisce tuttavia un criterio esclusivo di selezione.

Knowità mantiene un approccio aperto e orientato alla qualità, bilanciando la vicinanza geografica con **competenza, affidabilità, specializzazione e capacità di innovazione.** L'obiettivo è mantenere una filiera capace di sostenere contemporaneamente qualità, innovazione e radicamento. Una catena del valore è solida quando ogni anello regge il peso dell'insieme e concorre al medesimo risultato: **generare valore per i clienti e valore durevole per l'ecosistema in cui l'impresa opera.**

6. L'AMBIENTE E LA COLLETTIVITÀ

Knowità opera nella consulenza, nella formazione e nei servizi digitali, attività con un **impatto ambientale diretto contenuto rispetto ai comparti industriali.** Ciò non riduce la responsabilità della Società nel monitorare i consumi, migliorare l'efficienza nell'uso delle risorse e promuovere comportamenti coerenti con i principi di sostenibilità.

L'approccio ambientale di Knowità si concentra sugli ambiti più rilevanti per la propria operatività: consumi elettrici, utilizzo degli automezzi aziendali, digitalizzazione dei processi, riduzione dei materiali fisici e contenimento delle emissioni connesse alle attività.
A questa dimensione si affianca il contributo sociale e territoriale generato dal radicamento ad Arezzo, dalle relazioni con il sistema imprenditoriale e associativo e dalle collaborazioni con Università, Business School e centri di ricerca. **Ambiente e collettività sono quindi considerati in una prospettiva integrata: ridurre gli impatti diretti e ampliare il valore prodotto attraverso relazioni, conoscenze e competenze.**

Nel 2025 Knowità ha proseguito il percorso di monitoraggio e miglioramento, con l'obiettivo di rendere più strutturata la misurazione di consumi ed emissioni e rafforzare il contributo agli ecosistemi economici, professionali e accademici.

6.1 ENERGIA E GESTIONE DELLE RISORSE

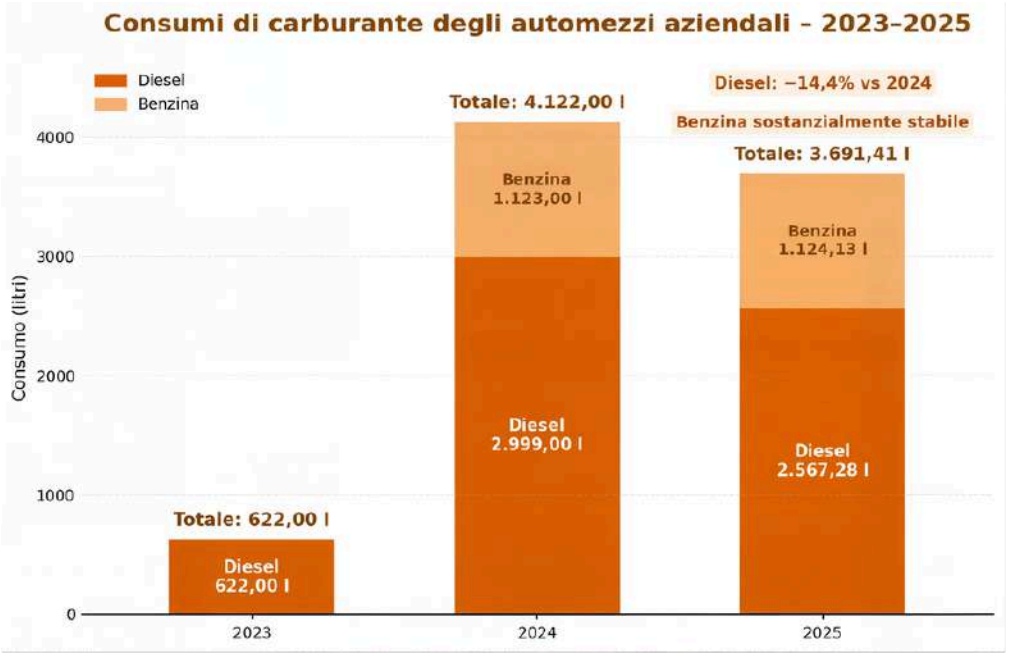
I principali consumi di Knowità derivano dall'energia elettrica utilizzata presso la sede aziendale e dai carburanti impiegati per gli automezzi di proprietà. La Società non utilizza gas naturale per il riscaldamento degli uffici, in quanto gli spazi non sono dotati di caldaie alimentate a metano.

Nel 2025 **l'energia elettrica** è stata acquistata attraverso un'offerta commerciale qualificata dal **fornitore** come **"green".** Non essendo disponibile evidenza documentale della copertura mediante Garanzie d'Origine, la fornitura non è stata classificata come energia rinnovabile certificata ai fini della rendicontazione.

Knowità monitora i consumi energetici connessi all'utilizzo della sede e degli automezzi aziendali con l'obiettivo di migliorare progressivamente la qualità della misurazione e individuare possibili azioni di efficientamento. Nel 2025 il consumo complessivo di energia elettrica presso la sede aziendale è pari a 7,36 MWh.

Per gli automezzi aziendali il consumo è pari a 2.567,28 litri di diesel e 1.124,13 litri di benzina. Rispetto al 2024, **il consumo di diesel, pari a 2.999 litri, si è ridotto del 14,4%**, mentre il consumo di benzina è rimasto sostanzialmente stabile rispetto al dato rilevato di 1.123 litri dell'esercizio precedente.

Nel 2023 il consumo di diesel era stato pari a 622 litri; il confronto con tale esercizio deve tuttavia tenere conto della progressiva entrata a regime del parco automezzi aziendale, composto da una vettura diesel acquisita nel 2022 e da una vettura a benzina acquisita nel 2023. La riduzione del consumo di diesel è riconducibile a un minore utilizzo del veicolo alimentato a gasolio e a una diversa distribuzione degli spostamenti tra i due automezzi aziendali in dotazione.



Knowità promuove inoltre **modalità di spostamento a minore impatto**, incentivando i professionisti, ove possibile, a utilizzare i mezzi pubblici per recarsi presso le sedi dei clienti.

Nel triennio in esame Knowità ha realizzato diversi interventi per migliorare l'efficienza degli spazi e il comfort delle persone, tra cui l'ottimizzazione degli impianti di aerazione, la sostituzione delle finestre e l'installazione di sistemi di illuminazione a LED. Tali interventi contribuiscono a contenere i consumi e a migliorare la qualità dell'ambiente di lavoro. La Società continua, inoltre, a promuovere comportamenti responsabili nell'utilizzo delle apparecchiature, dell'illuminazione e dei sistemi di climatizzazione. **In una realtà di servizi, l'impatto delle singole azioni può essere contenuto, ma la loro applicazione sistematica costruisce nel tempo una cultura organizzativa maggiormente consapevole.**

Il consumo idrico non è attualmente rilevato attraverso utenze intestate direttamente alla Società, poiché i relativi costi sono inclusi nelle spese condominiali. In considerazione della natura delle attività svolte, il consumo è riconducibile prevalentemente a usi civili. Non essendo disponibile un dato misurato o una stima sufficientemente affidabile, il consumo idrico non viene quantificato nel presente Bilancio.

Presidio normativo e monitoraggio ambientale

In relazione alla natura delle attività svolte, Knowità non presenta processi produttivi industriali, scarichi industriali, impianti soggetti ad autorizzazioni ambientali complesse o utilizzo significativo di sostanze pericolose.

Sulla base del perimetro operativo conosciuto, la Società non risulta sottoposta a sistemi obbligatori di monitoraggio ambientale tipici delle attività industriali ad alto impatto.

Rimangono applicabili gli obblighi ordinari connessi alla corretta gestione dei rifiuti, degli impianti, degli automezzi, delle apparecchiature elettriche ed elettroniche e delle eventuali altre attività rilevanti.

6.2 PROCESSI DIGITALI E RIDUZIONE DEI MATERIALI

La digitalizzazione dei processi rappresenta per Knowità una leva congiunta di efficienza, innovazione e sostenibilità. La progressiva riduzione dei supporti cartacei consente di limitare l'utilizzo di materiali, rendere più rapida la circolazione delle informazioni e migliorare l'accessibilità ai documenti aziendali.
La gestione digitale interessa le principali attività operative: archiviazione e condivisione dei documenti, gestione dei progetti, comunicazioni interne, amministrazione, relazione con clienti e professionisti, organizzazione di riunioni, attività formative ed eventi per i clienti, dove negli anni è stata azzerata la distribuzione ai partecipanti di materiale didattico cartaceo.

L'utilizzo di piattaforme cloud permette di rendere le informazioni disponibili in modo controllato e sicuro, facilitando il lavoro tra persone e gruppi di progetto distribuiti. In questo modo, **la dematerializzazione non consiste nella semplice sostituzione della carta con un file, ma nella riprogettazione dei flussi** per renderli più efficienti, tracciabili e soprattutto collaborativi.

Nel 2025 Knowità ha continuato a utilizzare strumenti digitali per:
- condividere e archiviare documenti;
- gestire attività e avanzamento dei progetti;
- organizzare riunioni e incontri a distanza per limitare gli spostamenti;
- erogare contenuti e iniziative formative;
- gestire le relazioni commerciali;
- ridurre stampe e supporti fisici;
- favorire modalità di lavoro flessibili e collaborazione da remoto.

Nel 2025 sono state rilevate 35.647 stampe complessive, rispetto alle 27.824 del 2024. L'incremento è stato pari a 7.823 stampe, corrispondente al 28,1%. Tale andamento è riconducibile sia all'ampliamento dell'organico, sia alla maggiore produzione di materiali istituzionali e commerciali destinati alle attività di business. L'aumento non riflette pertanto un maggiore ricorso alla stampa nei processi ordinari di gestione e revisione dei documenti, che continuano a essere progressivamente digitalizzati, ma è principalmente associato alla produzione di materiali funzionali alle attività di relazione, comunicazione e sviluppo commerciale. Knowità mantiene comunque l'attenzione sul consumo di supporti cartacei e intende rafforzarne il monitoraggio, favorendo, ove possibile, soluzioni digitali e modalità di stampa efficienti.

Più in generale, **il ricorso a strumenti di collaborazione digitale contribuisce a contenere gli spostamenti non necessari**. Riunioni, iniziative formative e sessioni strategiche online consentono di raggiungere stakeholder in territori differenti, ampliando l'accessibilità dei contenuti e riducendo le trasferte. Per rendere misurabile tale contributo, Knowità intende monitorare il numero di incontri a distanza, i partecipanti coinvolti e, ove possibile, le trasferte evitate.

6.3 EMISSIONI E AZIONI DI CONTENIMENTO

Knowità monitora le emissioni di gas a effetto serra associate alle principali fonti energetiche utilizzate. In coerenza con la natura delle attività, il perimetro attualmente considerato comprende **le emissioni dirette degli automezzi aziendali e le emissioni indirette associate all'energia elettrica.**

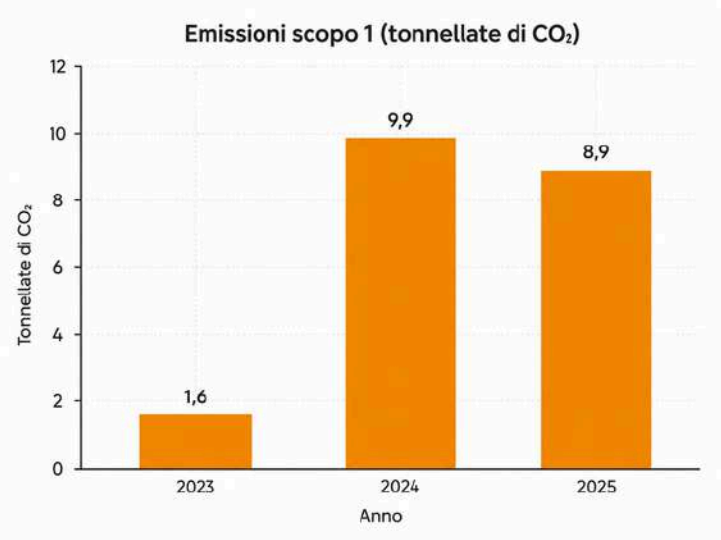
Le emissioni vengono classificate secondo due categorie principali:

- **Scopo 1**: emissioni dirette derivanti dal consumo di carburante degli automezzi aziendali;
- **Scopo 2**: emissioni indirette connesse all'acquisto e al consumo di energia elettrica.

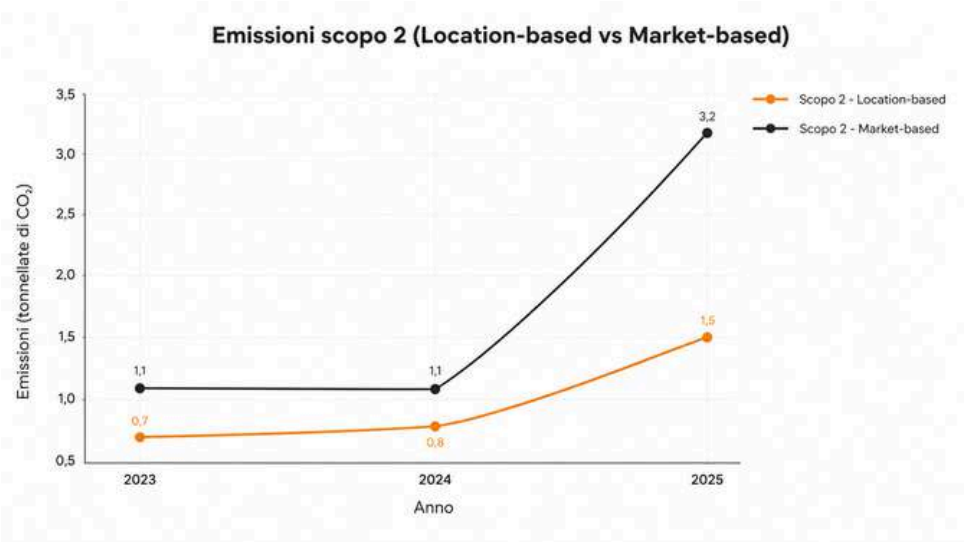
Le emissioni di Scopo 2 sono rendicontate secondo entrambe le metodologie di calcolo:

- **Location-based,** basata sul fattore medio di emissione della rete elettrica nazionale;
- **Market-based,** basata sulle caratteristiche della fornitura energetica acquistata e sulle eventuali garanzie di origine.

La rendicontazione delle emissioni è articolata come segue:



Nel triennio considerato, le emissioni di Scopo 1 mostrano un andamento non lineare. Dopo l'incremento registrato tra il 2023 e il 2024, quando sono passate da 1,6 a 9,9 tonnellate di CO_2e, nel 2025 si sono ridotte a 8,9 tonnellate, con una diminuzione del 10,1% rispetto all'anno precedente. Il valore rimane tuttavia superiore a quello del 2023. L'incremento osservato rispetto al primo anno del periodo è da leggere anche alla luce della progressiva ripresa delle attività in presenza nel periodo successivo alla pandemia e della conseguente maggiore mobilità connessa alle attività presso i clienti.



Le emissioni di Scopo 2 calcolate secondo il metodo location-based sono aumentate da 0,8 tonnellate di CO_2e nel 2024 a 1,5 tonnellate nel 2025, con un incremento dell'87,5%. Anche il valore market-based registra un aumento, passando da 1,1 a 3,2 tonnellate di CO_2e. Tale andamento può essere influenzato sia dalla variazione dei consumi di energia elettrica, sia dalle caratteristiche della fornitura acquistata, dalla quota eventualmente coperta da energia rinnovabile certificata e dall'aggiornamento dei fattori di emissione utilizzati.

Considerando il totale delle emissioni secondo l'approccio location-based, nel 2025 Knowità ha generato circa 10,4 tonnellate di CO_2e, rispetto alle 10,7 tonnellate del 2024, con una riduzione di circa il 2,8%. Applicando invece l'approccio market-based, il totale è risultato pari a circa 12,2 tonnellate di CO_2e, rispetto alle 11,0 tonnellate del 2024, con un incremento di circa il 10,9%. I due risultati rappresentano modalità alternative di calcolo dello Scopo 2 e non devono pertanto essere sommati tra loro.

Il monitoraggio dell'impronta emissiva consente a Knowità di trasformare l'attenzione ambientale in un processo misurabile e verificabile. Pur operando in un settore caratterizzato da impatti diretti relativamente contenuti, la Società ritiene essenziale mantenere un presidio proporzionato sulle principali fonti emissive e individuare azioni coerenti con la propria operatività. Le principali leve di contenimento riguardano:

- l'utilizzo responsabile e la pianificazione efficiente degli automezzi aziendali;
- il ricorso a riunioni, sessioni strategiche online e attività formative da remoto;
- la razionalizzazione delle trasferte;
- il miglioramento dell'efficienza energetica degli uffici;
- la valutazione di forniture elettriche certificate mediante Garanzie d'Origine;
- il rafforzamento del monitoraggio dei consumi e delle relative emissioni.

In prospettiva, Knowità potrà valutare l'estensione graduale del perimetro di rendicontazione ad alcune categorie significative di Scopo 3, tra cui trasferte di lavoro, spostamenti casa-lavoro, servizi digitali acquistati e principali categorie di approvvigionamento. Tale ampliamento richiederà la definizione di criteri di raccolta dati stabili, omogenei e proporzionati alle dimensioni e alla struttura organizzativa della Società.

6.4 RELAZIONI CON IL TERRITORIO

Il legame con il territorio rappresenta una componente strutturale dell'identità e del modello di sviluppo di Knowità. La presenza operativa ad Arezzo consente alla Società di mantenere un rapporto diretto con il tessuto economico, professionale e istituzionale locale, contribuendo alla diffusione di competenze manageriali, alla crescita delle imprese e alla costruzione di relazioni qualificate.

Il contributo al territorio si realizza innanzitutto attraverso le persone e le relazioni professionali. Knowità favorisce l'inserimento e lo sviluppo di risorse locali, collabora con consulenti e professionisti presenti nella provincia e nella regione e sostiene la creazione di opportunità coerenti con il proprio posizionamento nei servizi di consulenza, formazione e innovazione.

Un ulteriore ambito di impatto riguarda la filiera degli approvvigionamenti. Come rappresentato nel capitolo dedicato ai fornitori, **nel 2025 una quota significativa del valore degli acquisti è stata destinata a operatori localizzati nella provincia di Arezzo e, più in generale, in Toscana.** Tale configurazione contribuisce a mantenere sul territorio una parte rilevante del valore economico generato, favorendo continuità relazionale, prossimità operativa e sviluppo dell'ecosistema locale.

Il radicamento territoriale non viene tuttavia interpretato come un limite geografico. La presenza ad Arezzo costituisce la base dalla quale Knowità sviluppa relazioni e attività su scala nazionale, integrando competenze locali con partner, clienti e professionisti distribuiti sul territorio italiano e, quando necessario, internazionale.

Knowità partecipa inoltre alla vita economica e imprenditoriale attraverso l'adesione a organizzazioni e reti associative. Nel 2025 risultano attive le partecipazioni a **Confindustria Toscana Sud, CNA e ARTES 4.0.** Tali collaborazioni consentono alla Società di accedere a occasioni di confronto, aggiornamento e progettualità condivisa, contribuendo al dialogo sulle principali priorità delle imprese.

La partecipazione associativa permette in particolare di:

- confrontarsi sulle esigenze strategiche e organizzative del sistema imprenditoriale;
- accedere a informazioni, aggiornamenti normativi e opportunità di sviluppo;
- contribuire a iniziative di innovazione, trasferimento tecnologico e crescita territoriale;
- promuovere cultura manageriale, sostenibilità e trasformazione digitale;
- ampliare le possibilità di collaborazione tra imprese, professionisti e istituzioni.

Il valore generato sul territorio non coincide quindi esclusivamente con gli importi economici distribuiti. Comprende anche occupazione qualificata, acquisti locali, trasferimento di competenze, relazioni professionali, partecipazione alla vita associativa e contributo allo sviluppo del capitale sociale.

In questa prospettiva, Knowità intende consolidare il proprio ruolo di soggetto capace di **connettere impresa, conoscenza e innovazione,** rafforzando il contributo allo sviluppo locale e mantenendo al tempo stesso una visione aperta, nazionale e orientata alla crescita.

Immagine generata con intelligenza artificiale raffigurante un momento della rievocazione medievale della Giostra del Saracino in Piazza Grande ad Arezzo

6.5 UNIVERSITÀ E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Il rapporto con Università, Business School e centri di ricerca rappresenta per Knowità una leva strategica di sviluppo, aggiornamento e trasferimento della conoscenza. La collaborazione con il sistema accademico consente di integrare ricerca, formazione ed esperienza aziendale, contribuendo alla diffusione di competenze utili ad affrontare le trasformazioni economiche, organizzative, tecnologiche e di sostenibilità.
Knowità porta nei contesti accademici il proprio patrimonio di esperienza sui temi dell'Execution, della strategia, del controllo di gestione, della leadership e delle risorse umane, della sostenibilità e dell'innovazione digitale. Parallelamente, il confronto con docenti, ricercatori, studenti e partecipanti ai programmi executive alimenta l'aggiornamento metodologico della Società e favorisce l'individuazione di nuovi orientamenti, strumenti e priorità emergenti.

Nel 2025 risultano attive **tre collaborazioni con il sistema accademico: Università degli Studi di Siena, anche attraverso il Master universitario di I livello in "Comunicazione d'Impresa. Linguaggi, Strumenti, Tecnologie", LUISS Business School e Università degli Studi di Firenze.** Tali relazioni si sviluppano attraverso iniziative formative, programmi executive, attività di confronto e occasioni di condivisione di competenze manageriali e professionali.
Le collaborazioni con Università e Business School generano per Knowità valore su più livelli. Contribuiscono alla formazione di manager e professionisti; favoriscono il trasferimento di esperienze e conoscenze tra impresa e mondo accademico; creano opportunità di ricerca e confronto; supportano l'individuazione e lo sviluppo di giovani talentuosi.

Queste relazioni rafforzano inoltre la capacità di Knowità di operare come **ponte tra conoscenza teorica e applicazione manageriale.** La sostenibilità e la competitività delle organizzazioni dipendono infatti non soltanto dalla disponibilità di informazioni, ma dalla capacità di trasformarle in decisioni, comportamenti e risultati concreti.

In questa prospettiva, Knowità intende consolidare il dialogo con il sistema accademico, sviluppando collaborazioni coerenti con le proprie aree di competenza e con le priorità di crescita delle imprese. **L'obiettivo è contribuire alla diffusione di una cultura manageriale fondata su execution, innovazione e apprendimento continuo.**

NOTA METODOLOGICA

Il Bilancio di Sostenibilità 2025 di Knowità S.r.l. è stato predisposto su base volontaria con l'obiettivo di rappresentare in modo trasparente il modello di business, le iniziative realizzate, gli impatti generati e le performance della Società nelle dimensioni ambientale, sociale, economica e di governance.

Il periodo principale di rendicontazione è compreso tra il **1° gennaio e il 31 dicembre 2025**. Per favorire la comprensione dell'evoluzione delle performance e la comparabilità nel tempo, il documento presenta, ove disponibili e omogenei, anche i dati relativi agli esercizi 2023 e 2024. Qualora alcuni indicatori siano stati introdotti o rilevati sistematicamente soltanto nel 2025, il dato viene presentato con riferimento al solo esercizio disponibile.

Riferimenti metodologici

Per la predisposizione del Bilancio sono stati presi a riferimento gli orientamenti europei in materia di rendicontazione della sostenibilità e, in particolare, il Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs – VSME, sviluppato per supportare la rendicontazione volontaria delle micro, piccole e medie imprese non quotate. Nella selezione e nell'organizzazione delle informazioni sono stati considerati sia il Basic Module, che comprende le informative fondamentali e i principali indicatori ambientali, sociali e di governance, sia il Comprehensive Module, che integra il primo con informazioni aggiuntive maggiormente orientate alle esigenze conoscitive di banche, investitori, clienti e altre controparti della catena del valore. L'applicazione del VSME è stata effettuata secondo un criterio di proporzionalità, tenendo conto delle dimensioni di Knowità, della natura delle attività svolte, della rilevanza degli impatti e dell'effettiva disponibilità dei dati. Il riferimento al VSME identifica, dunque, il quadro metodologico utilizzato per rendere la rendicontazione progressivamente più strutturata, chiara e comparabile. Il VSME è stato integrato, ove pertinente, con indicatori e riferimenti metodologici tratti dagli Standard della Global Reporting Initiative – GRI, utilizzati per approfondire la rappresentazione degli impatti economici, ambientali e sociali e delle relative modalità di gestione.

Raccolta e qualità dei dati

I dati e le informazioni presentati nel Bilancio sono stati raccolti con il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti e dei relativi responsabili. Le principali fonti informative comprendono i sistemi amministrativi e contabili, la documentazione relativa al personale, il CRM, il sistema di gestione per la qualità, gli archivi relativi a clienti, fornitori e professionisti, i documenti contrattuali, le fatture e i dati relativi ai consumi energetici e alle altre grandezze ambientali.
Quando non è stato possibile disporre di dati direttamente misurati, sono state utilizzate stime, conversioni o elaborazioni basate sulle migliori informazioni disponibili. In tali casi, la natura stimata del dato, il criterio adottato e le eventuali limitazioni sono specificati nelle sezioni di riferimento.

Analisi della materialità d'impatto

Nel 2025 Knowità ha rafforzato il proprio processo di rendicontazione realizzando una prima analisi interna della materialità d'impatto, finalizzata a individuare e valutare gli impatti positivi e negativi, effettivi o potenziali, collegati alle attività e alle relazioni della Società. L'analisi è stata sviluppata in coerenza con l'approccio alla materialità d'impatto delineato dal GRI 3: Material Topics 2021, secondo cui i temi materiali sono individuati a partire dagli impatti più significativi generati dall'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e sulle persone. In questa prima fase, l'attività ha coinvolto la Direzione, i dipendenti e alcuni collaboratori appartenenti alla rete professionale storica di Knowità. Il percorso rappresenta un primo passo verso una valutazione della materialità d'impatto più completa, da estendere progressivamente agli stakeholder esterni e, successivamente, da integrare con la prospettiva della materialità finanziaria, verso un futuro approccio di doppia materialità.

Risorse umane

Si precisa che la RAL comprende le componenti fisse della retribuzione annua lorda, incluse le mensilità aggiuntive e gli eventuali elementi fissi individuali. Non comprende il TFR, i rimborsi spese, il welfare aziendale e le componenti variabili non garantite. I valori sono stati annualizzati e, ove necessario, riproporzionati per tenere conto della durata del rapporto di lavoro e dell'orario contrattuale.
I tassi relativi alla movimentazione del personale sono stati calcolati rapportando il numero di ingressi e di uscite registrati nell'anno all'organico medio annuo. L'indice complessivo di movimentazione è stato determinato considerando congiuntamente ingressi e uscite.

Criteri di classificazione dimensionale dei clienti

Nell'ambito delle analisi commerciali e della rappresentazione della composizione della clientela, le aziende clienti sono state classificate sulla base del fatturato annuo secondo i seguenti criteri:

- microimpresa: fatturato inferiore a 2 milioni di euro;
- piccola impresa: fatturato pari o superiore a 2 milioni di euro e inferiore a 10 milioni di euro;
- media impresa: fatturato pari o superiore a 10 milioni di euro e inferiore a 50 milioni di euro;
- grande impresa: fatturato pari o superiore a 50 milioni di euro.

Tale classificazione è stata utilizzata esclusivamente a fini di analisi e segmentazione della clientela e si basa sul solo criterio del fatturato. Non costituisce pertanto una classificazione giuridica della dimensione aziendale, per la quale dovrebbero essere considerati anche ulteriori parametri, quali il numero degli addetti, il totale di bilancio e gli eventuali rapporti di associazione o collegamento con altre imprese.

Criteri di conversione dei consumi energetici e di calcolo delle emissioni

I fattori di emissione applicati ai consumi di carburante per la determinazione delle emissioni dirette di gas a effetto serra di Scopo 1 sono quelli pubblicati dal Department for Environment, Food & Rural Affairs. Per i calcoli relativi agli esercizi 2023 e 2024 sono stati utilizzati i fattori di emissione DEFRA 2023; per l'esercizio 2025 sono stati utilizzati i fattori DEFRA 2025.

Le emissioni indirette connesse all'acquisto e al consumo di energia elettrica, classificate come Scopo 2, sono state calcolate secondo due differenti approcci:

- Location-based: per il calcolo riferito al 2023 e al 2024, le emissioni sono state determinate moltiplicando l'energia elettrica acquistata dalla rete elettrica nazionale per il fattore di emissione tratto dai confronti internazionali pubblicati da Terna su dati Enerdata, riferiti al 2019; per il 2025, sono stati considerati i fattori di emissione ISPRA 2025 su base dati 2023 (Fattori di emissione per la produzione ed il consumo di energia elettrica in Italia).
- Market-based: le emissioni sono state calcolate moltiplicando la quantità di energia elettrica acquistata dalla rete nazionale per il fattore di emissione del Residual Mix italiano, tratto dall'European Residual Mixes pubblicato dall'Association of Issuing Bodies – AIB e riferito ai dati 2022 per quanto riguarda il calcolo del 2023 e del 2024, e riferito ai dati 2024, per quanto riguarda il calcolo del 2025. Nel 2025 l'energia elettrica è stata acquistata attraverso un'offerta commerciale qualificata dal fornitore come "green". Non essendo disponibile evidenza documentale della copertura mediante Garanzie d'Origine, ai fini della rendicontazione market-based è stato applicato il fattore del Residual Mix italiano.

I fattori di conversione e di emissione, le unità di misura e le fonti utilizzate nel presente Bilancio di Sostenibilità sono state conservate insieme ai dati di calcolo, al fine di garantire la tracciabilità e la replicabilità delle elaborazioni.

La presente Nota metodologica è stata predisposta per garantire trasparenza, comprensibilità e tracciabilità in merito ai criteri, alle metodologie e alle fonti utilizzati nella redazione del Bilancio di Sostenibilità 2025 di Knowità S.r.l. Eventuali aggiornamenti, rettifiche o integrazioni saranno comunicati in coerenza con i principi e i riferimenti metodologici adottati.

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2025
© Knowità – Tutti i diritti riservati.
Edizione: 2026
Documento disponibile in formato digitale sul sito web knowita.it

KNOWITA
executing your vision