



N. Accordo di finanziamento 101111120

N. del deliverable: D3.2

**Titolo del deliverable: Contenuti del
Programma SIM**

Beneficiario capofila: EFRI UNIRI

Data di consegna: 28/2/2025

Actual delivery date: 28/2/2025



www.simproject.eu

Realizzato dalla
Facoltà di Economia e
Business dell'Università di
Fiume

Sommario

www.simproject.eu



Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

BREVE INTRODUZIONE	4
MODULO 1: CORPORATE GOVERNANCE AND STRATEGY	5
SUBTOPIC 1: Perché le aziende dovrebbero includere l'impatto sociale nelle loro strategie?	6
SUBTOPIC 2: Creazione e appropriazione del valore	11
SUBTOPIC 3: ESG e integrazione nella strategia aziendale	13
SUBTOPIC 4: Etica in un'impresa	15
SUBTOPIC 5: Cultura organizzativa	17
SUBTOPIC 6: Integrazione della sostenibilità nella strategia interna	19
Metti alla prova le tue conoscenze del Modulo 1 – Corporate Governance e Strategia	29

MODULO 3: ANALISI TERRITORIALE	32
SUBTOPIC 1: Quali territori?	33
SUBTOPIC 2: Profilo del territorio d'azione del SIM	37
SUBTOPIC 3: Analisi degli stakeholder	41
Metti alla prova le tue conoscenze del Modulo 2 - Analisi territoriale	47
MODULO 3: COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	49
SUBTOPIC 1: Lavorare in partnershipLavorare in partnership	50
SUBTOPIC 2: Strategia e strumenti per la comunicazione e l'engagement	53
SUBTOPIC 3: Stakeholder management	57
SUBTOPIC 4: Monitoraggio e valutazione	61
SUBTOPIC 5: Best practices	63
Metti alla prova le tue conoscenze sul Modulo 3 – Coinvolgimento degli stakeholder	68
MODULE 4: PROJECT MANAGEMENT	71
SUBTOPIC 1: Introduzione al Project Management	72
SUBTOPIC 2: Project Planning and Scheduling	77
SUBTOPIC 3: Aspetti finanziari della gestione dei progetti	85
SUBTOPIC 4: Monitoraggio e controllo del progetto	89
SUBTOPIC 5: Special aspects of social impact projects	93
Metti alla prova le tue conoscenze del Modulo 4 - Gestione dei progetti	97
MODULE 5: VALUTAZIONE D'IMPATTO E RENDICONTAZIONE	103
SUBTOPIC 1: Teoria dell'impatto	104
SUBTOPIC 2: Impact framework	108
SUBTOPIC 3: Data gathering strategy	122
SUBTOPIC 4: Metodologia di monetizzazione (SROI)	129
SUBTOPIC 5: Sustainability strategy and reporting	135
Verifica la tua conoscenza del Modulo 5 – Valutazione d'impatto e rendicontazione	138
AL POSTO DI UNA CONCLUSIONE	142

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

BREVE INTRODUZIONE

Il Social Impact Manager (SIM) Programme è un'iniziativa innovativa pensata per formare leader nell'ambito della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e del coinvolgimento delle comunità, aiutandoli ad affrontare la sfida di bilanciare redditività e sostenibilità. Sviluppato grazie alla collaborazione tra le principali università europee e istituti di formazione professionale, sotto la guida della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Fiume (EFRI), questo programma Erasmus+ offre un curriculum innovativo per potenziare i professionisti nel generare un impatto sociale ed economico significativo.

Il “SIM Programme” ridefinisce il ruolo delle imprese nella società, formando una nuova generazione di manager in grado di integrare la sostenibilità nelle strategie aziendali e di costruire solide relazioni con le comunità locali. Allineando gli obiettivi aziendali con l'impatto sociale, il programma fornisce ai leader le competenze necessarie per affrontare le complessità del contesto socio-economico odierno e contribuire a un progresso trasformativo.

Strutturato attorno a cinque moduli fondamentali—Governance e Strategia Aziendale, Analisi Territoriale, Coinvolgimento degli Stakeholder, Project Management e Valutazione dell'Impatto e Reporting—il Programma SIM offre ai partecipanti strumenti e conoscenze per guidare il cambiamento sostenibile. Ogni modulo si concentra su aspetti chiave come l'integrazione dei principi ESG, il coinvolgimento degli stakeholder locali, la gestione di progetti a impatto sociale e la valutazione e comunicazione efficace dei contributi alla sostenibilità.

MODULO 1: CORPORATE GOVERNANCE AND STRATEGY

<p>Descrizione del Modulo 1</p> 	<p>Il primo modulo “Corporate Governance and Strategy” illustra: il razionale dell'integrazione dell'impatto sociale nelle strategie; la creazione e l'appropriazione del valore; l'integrazione dei criteri ESG; l'etica aziendale, la struttura organizzativa e la sostenibilità nella strategia.</p> <p>Partecipando a questo modulo, gli studenti apprenderanno un'ampia gamma di concetti e acquisiranno competenze fondamentali per comprendere e contribuire alla gestione e alla direzione delle organizzazioni.</p>
<p>Obiettivi</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendere l'importanza dell'integrazione dell'impatto sociale nelle strategie aziendali ➤ Approfondire la creazione e l'appropriazione del valore ➤ Integrare i criteri ESG nella strategia aziendale ➤ Esplorare l'etica nell'impresa e nella cultura organizzativa ➤ Incorporare la sostenibilità nella strategia interna
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoscenze: Definire la teoria dell'impresa, la creazione di valore, i criteri ESG e l'etica ➤ Competenze: Applicare i principi ESG nella strategia, promuovere pratiche etiche e favorire una cultura sostenibile ➤ Approccio: Sostenere l'integrazione dell'impatto sociale nella governance aziendale
<p>Durata</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6 ore

SUBTOPIC 1: Perché le aziende dovrebbero includere l'impatto sociale nelle loro strategie?

<p>Obiettivo ed ambito</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendere il ruolo dell'impatto sociale nelle strategie aziendali. ➤ Esplorare la relazione tra l'azienda e la società.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni con docenti provenienti dalla comunità accademica, dal settore privato e/o dalla società civile ➤ Relatori ospiti ➤ Attività interattive: workshops ed esercizi di role-playing ➤ Casi studio ➤ Contenuti Multimediali
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA1: Dimostrare conoscenza e comprensione della complessità delle dimensioni della sostenibilità in termini sociali ed economici, nonché delle relative implicazioni rispetto alle diverse questioni di sviluppo territoriale, socio-economico e di pianificazione ➤ RA2: Dimostrare una comprensione approfondita delle condizioni critiche che costituiscono la base per lo sviluppo e l'applicazione di pianificazioni e progetti trasformativi a livello locale

Perché è importante integrare l'impatto sociale nelle strategie aziendali?

In un mondo sempre più interconnesso e attento alle questioni sociali, il dibattito sull'impatto sociale nella pianificazione strategica è diventato imprescindibile per le organizzazioni di tutti i settori. Integrare l'impatto sociale nelle strategie non solo riflette una responsabilità etica, ma rappresenta anche un fattore determinante per il successo e la sostenibilità a lungo termine. Questo dibattito si basa sulla letteratura accademica consolidata e mira a sottolineare la necessità di considerare l'impatto sociale come un elemento centrale nei quadri strategici.

Tradizionalmente, la pianificazione strategica si concentrava sulla redditività finanziaria e sulla competitività di mercato. Tuttavia, studiosi come Porter e Kramer (2011) sostengono che le imprese devono adottare un approccio di **"valore condiviso"**, enfatizzando l'interdipendenza tra il benessere sociale e il successo aziendale. Il loro lavoro pionieristico, *Creating Shared Value*, pubblicato sulla *Harvard Business Review*, afferma che allineare le strategie aziendali all'impatto sociale genera opportunità di innovazione, differenziazione sul mercato e crescita sostenibile. Questo cambiamento di paradigma riflette una consapevolezza più ampia del fatto che le organizzazioni sono strettamente legate alle comunità e agli ecosistemi in cui operano.

Discutere dell'impatto sociale nelle strategie aziendali è particolarmente cruciale alla luce delle crescenti sfide globali, come il cambiamento climatico, le disuguaglianze e l'esaurimento delle risorse. Queste problematiche evidenziano la necessità per le organizzazioni di allineare i propri obiettivi con gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)** delle Nazioni Unite, un quadro universale volto ad affrontare le sfide globali più urgenti. **Sachs (2015)**, nel suo lavoro *The Age of Sustainable Development*, sottolinea il ruolo fondamentale delle organizzazioni nel raggiungimento di questi obiettivi. Integrare l'impatto sociale nelle strategie aziendali consente alle organizzazioni di contribuire in modo significativo agli SDGs,

rafforzando al contempo la propria resilienza e capacità di adattamento in un mondo in continua evoluzione. Inoltre, affrontare le discussioni sull'impatto sociale migliora la fiducia e il coinvolgimento degli stakeholder, elementi vitali per la legittimità e la longevità organizzativa. La teoria degli stakeholder di Freeman (1984) evidenzia che le organizzazioni devono considerare gli interessi di diversi stakeholder, tra cui dipendenti, clienti, comunità e investitori. Gli stakeholder moderni, in particolare Millennials e Gen Z, danno sempre più priorità alle pratiche etiche e ai contributi sociali quando supportano un'organizzazione. La ricerca del Trust Barometer di Edelman (2023) rivela che l'89% dei consumatori globali si aspetta che le organizzazioni agiscano su questioni sociali. Non rispondere a queste aspettative può portare a danni reputazionali e a una perdita di fiducia, con un impatto negativo sulle prestazioni finanziarie.

Integrare l'impatto sociale nella strategia rappresenta un aspetto cruciale per promuovere innovazione e adattabilità. Hart e Milstein (2003) enfatizzano il ruolo delle strategie sostenibili nel promuovere l'innovazione tecnologica e le opportunità di mercato nel loro modello "The Sustainable Value Creation Model". Ad esempio, aziende come Tesla hanno dimostrato come dare priorità all'impatto sociale e ambientale possa ridefinire gli standard del settore, ottenendo al contempo successo commerciale. Questo caso dimostra che discutere di impatto sociale non è solo un imperativo morale, ma un vantaggio strategico nei contesti competitivi.

Infine, inserire l'impatto sociale nella pianificazione strategica catalizza la trasformazione culturale e organizzativa. Dando priorità agli obiettivi sociali, le organizzazioni possono coltivare un senso di scopo tra i dipendenti, migliorando morale, produttività e fidelizzazione. Nel suo libro "Start with Why", Simon Sinek (2009) sostiene che le organizzazioni guidate da uno scopo ispirano maggiore lealtà e prestazioni migliori. Affrontare l'impatto sociale come parte della strategia rafforza l'idea che le organizzazioni possano essere una forza positiva, promuovendo una cultura della responsabilità e del successo condiviso.

Pertanto, discutere dell'impatto sociale nella pianificazione strategica non è più facoltativo, ma una necessità fondamentale nell'attuale ambiente globale complesso. Come hanno articolato Porter, Kramer, Freeman, Sachs e altri, integrare l'impatto sociale nelle strategie migliora resilienza organizzativa, fiducia degli stakeholder e innovazione, oltre ad allinearsi agli obiettivi più ampi della società. Rendendo l'impatto sociale un elemento centrale delle discussioni strategiche, le organizzazioni possono creare un futuro più equo, sostenibile e prospero per tutti.

Tendenze nel contributo alla società

Le iniziative di valutazione di impatto sociale si sono evolute significativamente nel corso dei decenni, adattandosi alle esigenze sociali e ambientali e riflettendo i cambiamenti più ampi nei valori della società e nella responsabilità aziendale. Di seguito è riportata una panoramica delle principali tendenze e della terminologia relative allo sviluppo delle iniziative di impatto sociale, dalla filantropia delle origini agli approcci complessi di oggi.

L'evoluzione delle tendenze di valutazione di impatto sociale nell'ultimo secolo riflette una crescente consapevolezza della responsabilità aziendale, la volontà di affrontare questioni globali e un cambiamento nella percezione del ruolo delle imprese nella società. I primi sforzi di valutazione, risalenti alla fine del XIX e all'inizio del XX secolo, erano radicati nella filantropia. Individui facoltosi e fondazioni, come la Carnegie Foundation e la Rockefeller Foundation, hanno aperto la strada donando a cause benefiche e affrontando problemi sociali senza aspettarsi un ritorno diretto per le loro aziende. Questa forma di donazione altruistica ha posto le basi per approcci più strutturati che si sarebbero sviluppati in seguito.

Negli anni '50, iniziò a prendere forma il concetto di **Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR)**, segnando l'inizio di un impegno formale da parte delle aziende a contribuire positivamente alla società. La CSR incoraggiava le imprese ad agire in modo etico, ponendo l'accento sul rispetto dei diritti dei lavoratori, delle questioni ambientali e del commercio equo e solidale.

Inizialmente considerata un obbligo etico, la CSR divenne successivamente un elemento essenziale dell'identità del brand, con le aziende che utilizzavano i report annuali per evidenziare i loro sforzi. Attraverso la CSR, le imprese superarono la semplice ricerca del profitto per assumersi la responsabilità del loro impatto sociale più ampio.

Negli anni '80, emerse il **cause marketing**, un nuovo approccio che collegava direttamente le cause sociali al coinvolgimento dei consumatori. I brand iniziarono a collaborare con organizzazioni non profit, combinando la vendita di prodotti con il contributo a cause sociali. Un esempio emblematico fu la partnership di American Express con il fondo per il restauro della Statua della Libertà, che permetteva ai clienti di sentirsi parte di una causa mentre acquistavano prodotti, creando un senso di scopo condiviso tra aziende e consumatori. Tuttavia, il cause marketing fu criticato per il suo eccessivo orientamento commerciale, poiché alcuni sollevarono dubbi sul fatto che le aziende fossero più interessate a migliorare la loro immagine che a generare un impatto reale

Negli anni '90, il concetto di **Triple Bottom Line (TBL)**, coniato da John Elkington, introdusse una prospettiva più olistica sul successo aziendale. Invece di valutare le aziende esclusivamente sulla base della performance finanziaria, il TBL incoraggiava la considerazione di fattori sociali e ambientali accanto ai profitti, spingendo le imprese a guardare oltre i meri ritorni economici. Questo cambiamento fu significativo, poiché ampliò la portata della CSR suggerendo che il successo sostenibile dipendesse dall'allineamento degli obiettivi finanziari con il bene sociale.

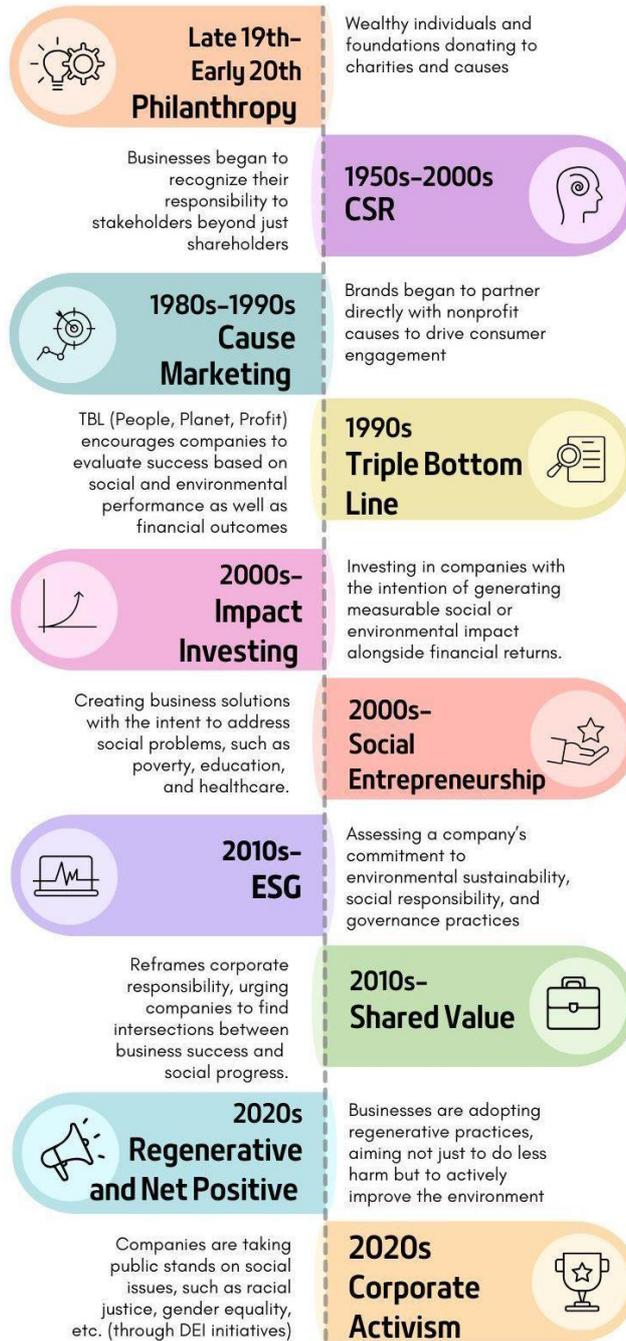
L'imprenditoria sociale ha guadagnato attenzione nei primi anni 2000, rappresentando un approccio trasformativo alla risoluzione dei problemi, in cui gli imprenditori sviluppavano soluzioni innovative alle sfide sociali, spesso attraverso modelli orientati al profitto. Figure come Muhammad Yunus, fondatore della Grameen Bank, hanno dimostrato che le imprese potevano contribuire ad affrontare problemi globali, come la povertà, generando al contempo entrate. L'imprenditoria sociale ha ulteriormente sfumato i confini tra il settore non profit e for profit, evidenziando un nuovo modo di concepire l'impatto sociale che combinava competenze aziendali con una mentalità orientata alla missione.

La crescita **dell'impact investing** ha avuto inizio sempre negli anni 2000, introducendo un modello finanziario che dava priorità a un impatto sociale o ambientale misurabile, oltre al profitto. Questa tendenza ha incoraggiato gli investitori a sostenere organizzazioni in linea con i loro valori, ridefinendo il ruolo del capitale verso la sostenibilità. Questo tipo di investimento ha creato nuove opportunità per generare impatto sociale, attirando investitori desiderosi di fare la differenza senza rinunciare ai rendimenti economici.

Negli anni 2010, **i criteri ESG (Environmental, Social, and Governance)** hanno acquisito importanza, poiché gli stakeholder, in particolare gli investitori, cercavano metriche per valutare l'etica e la sostenibilità aziendale. L'ESG ha trasformato l'impatto sociale da un'iniziativa facoltativa a un imperativo strategico, contribuendo alla gestione dei rischi, aumentando la trasparenza e guidando le decisioni etiche all'interno delle organizzazioni. Le aziende hanno iniziato a integrare l'ESG nelle loro operazioni e mission, dimostrando agli stakeholder il loro impegno concreto nella responsabilità sociale.

Figure 1. Tendenze negli approcci per il raggiungimento dell'impatto sociale

10 TRENDS in social impact



Fonte: elaborazione propria

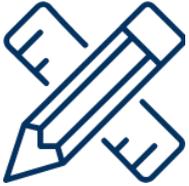
Lo stesso decennio ha visto anche **l'ascesa del valore condiviso e dei brand guidati da uno scopo**, riflettendo una nuova concezione dell'impatto sociale come elemento centrale del successo aziendale. Questo concetto, sviluppato da Michael Porter e Mark Kramer, sottolineava l'importanza di individuare opportunità in cui i bisogni sociali si intrecciano con le opportunità di business, trasformando la responsabilità sociale in una strategia di crescita. I brand guidati da uno scopo hanno portato questo concetto ancora oltre, ponendo al centro del loro marketing e delle loro operazioni una missione ben definita, allineandosi con i consumatori che danno valore all'etica e alla responsabilità sociale.

Più recentemente, il concetto di **approcci rigenerativi e net positive** è emerso in risposta alle urgenti sfide ambientali. Le pratiche rigenerative mirano a ripristinare anziché semplicemente ridurre i danni, spingendo le aziende a migliorare attivamente gli ecosistemi attraverso le loro attività. Analogamente, gli approcci net positive promuovono l'idea di restituire più di quanto venga prelevato, trasformando le aziende in custodi dell'ambiente in un mondo che richiede un ripristino proattivo.

Negli anni 2020, **il corporate activism e le tematiche legate a Diversità, Equità e Inclusione (DEI)** sono diventati temi centrali. Le aziende hanno assunto posizioni pubbliche su questioni sociali come la giustizia razziale, l'uguaglianza di genere e i diritti LGBTQ+, rispondendo a un'opinione pubblica sempre più consapevole e impegnata nella giustizia sociale. Le iniziative DEI sono diventate un elemento essenziale della cultura aziendale, promuovendo uguaglianza e senso di appartenenza all'interno del personale e rafforzando l'idea che la responsabilità sociale debba prima essere radicata internamente per poter essere promossa in modo credibile all'esterno.

L'evoluzione delle iniziative di impatto sociale si è spostata dalla filantropia tradizionale verso **strategie aziendali profondamente integrate**, che pongono il benessere sociale e ambientale al centro delle operazioni. Oggi, ci si aspetta che le aziende non solo evitino di arrecare danni, ma che utilizzino la loro influenza e le loro risorse per generare un cambiamento positivo e sostenibile. Questo cambiamento riflette una nuova consapevolezza: il successo nel mondo moderno non si misura solo dai profitti, ma anche da un impegno olistico verso lo scopo, il progresso e la responsabilità.

SUBTOPIC 2: Creazione e appropriazione del valore

<p>Obiettivo ed ambito</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meccanismi di creazione del valore per gli stakeholder. ➤ Appropriazione del valore nelle imprese socialmente responsabili.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni con docenti provenienti dalla comunità accademica e/o dal settore privato e/o dalla società civile ➤ Analisi di casi studio (analisi aziendale e/o confronti settoriali) ➤ Compiti assegnati (esempio: Analisi Strategica)
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA1: Dimostrare conoscenza e comprensione della complessità delle dimensioni della sostenibilità in termini sociali ed economici, nonché delle implicazioni in relazione alle diverse questioni di sviluppo territoriale, socio-economico e di pianificazione..

Creazione di valore e appropriazione

I concetti di creazione e appropriazione del valore costituiscono la base del successo aziendale e della sostenibilità. Tuttavia, nel contesto dell'impatto sociale, queste idee assumono un significato più ampio e urgente. L'approccio tradizionale alla creazione di valore, che si concentra sulla generazione di benefici economici per le aziende e gli azionisti, si è evoluto. Oggi è sempre più evidente che creare e distribuire valore in modo da favorire l'intera società non è solo un imperativo morale, ma anche una necessità strategica. Gli strumenti che rafforzano l'interazione tra creazione di valore, appropriazione e impatto sociale permettono alle aziende di prosperare in un mondo in cui le aspettative della società nei confronti della responsabilità d'impresa sono più elevate che mai.

La creazione di valore si riferisce al processo attraverso il quale le imprese sviluppano prodotti, servizi o soluzioni che generano valore, sia attraverso l'innovazione, l'efficienza o la soddisfazione dei bisogni dei consumatori. L'appropriazione del valore, invece, riguarda la capacità di un'azienda di catturare una parte di quel valore per sostenere e far crescere l'impresa. Il rapporto tra questi due processi deve essere gestito con attenzione affinché le aziende non solo mantengano la redditività, ma contribuiscano concretamente al benessere della società. Porter e Kramer (2011) sostengono che le imprese possono ottenere un vantaggio competitivo allineando la creazione di valore con il progresso sociale. Gli autori evidenziano che affrontare le sfide sociali – attraverso catene di approvvigionamento sostenibili o pratiche di lavoro eque – consente alle aziende di accedere a nuovi mercati e rafforzare la resilienza a lungo termine.

Le imprese che si concentrano sulla creazione di valore senza considerare il contesto sociale più ampio rischiano di alimentare disuguaglianze e degrado ambientale, compromettendo la loro legittimità e sostenibilità a lungo termine. Ad esempio, nei settori dell'estrazione mineraria o della fast fashion, le aziende che massimizzano i profitti a breve termine senza adottare pratiche sostenibili spesso subiscono reazioni negative da parte del pubblico, sanzioni normative e danni

reputazionali. Bansal e DesJardine (2014) sottolineano l'importanza di adottare una prospettiva a lungo termine per bilanciare i compromessi tra guadagni finanziari immediati e valore sociale duraturo. Le aziende devono prestare attenzione a come il valore viene creato e appropriato nel tempo, affinché possano sviluppare strategie etiche, eque e sostenibili.

È fondamentale che le discussioni sull'appropriazione del valore includano anche la sua distribuzione equa tra gli stakeholder. La teoria degli stakeholder di Freeman (1984) sostiene che le aziende prosperano quando rispondono ai bisogni e alle preoccupazioni di tutti gli attori coinvolti, tra cui dipendenti, clienti, fornitori e comunità. In un mondo sempre più segnato da disuguaglianze di reddito e disparità sociali, non garantire un'appropriazione equa del valore può portare a tensioni sociali e disruptions nelle operazioni aziendali.

La consapevolezza della creazione e appropriazione del valore nel contesto dell'impatto sociale mette inoltre in evidenza il ruolo dell'innovazione. Hart e Milstein (2003) sostengono che le aziende che integrano la sostenibilità nelle proprie strategie di innovazione non solo riducono i rischi, ma accedono anche a mercati inesplorati. Ad esempio, aziende come Unilever hanno dimostrato che l'integrazione di obiettivi sociali e ambientali nella strategia aziendale può generare importanti vantaggi economici e sociali. Creando prodotti destinati alle comunità a basso reddito, come soluzioni accessibili per la salute e l'igiene, Unilever non solo conquista nuovi segmenti di mercato, ma risponde anche a esigenze sociali urgenti.

Infine, comprendere questi concetti aiuta le aziende a navigare le sfide complesse e interconnesse del mondo moderno. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite offrono un quadro di riferimento chiaro per la creazione e appropriazione del valore, fornendo alle imprese priorità concrete per allineare le loro strategie all'impatto sociale. Affrontando questi temi, le aziende non solo possono migliorare la loro redditività e resilienza, ma anche contribuire a una società più equa e sostenibile. Gli studi di Porter, Kramer, Freeman e Hart dimostrano che l'integrazione di questi principi nelle strategie aziendali rappresenta sia un imperativo etico che strategico. Applicando tali concetti, le imprese possono bilanciare il profitto con uno scopo più ampio, garantendo che il loro successo sia in linea con il bene comune.

SUBTOPIC 3: ESG e integrazione nella strategia aziendale

<p>Obiettivo ed ambito</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criteri Ambientali, Sociali e di Governance (ESG) ➤ Integrazione dei criteri ESG nella pianificazione strategica aziendale
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni con docenti provenienti dalla comunità accademica e/o dal settore privato e/o dalla società civile ➤ Attività interattive: workshop ed esercizi di role-playing ➤ Analisi di casi studio ed esempi reali ➤ Contenuti multimediali ➤ Analisi e visualizzazione dei dati ➤ Compiti assegnati ai partecipanti
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA1: Dimostrare conoscenza e comprensione della complessità delle dimensioni della sostenibilità in termini sociali ed economici, nonché delle implicazioni in relazione alle diverse questioni di sviluppo territoriale, socio-economico e di pianificazione ➤ RA3: Dimostrare comprensione delle strutture complesse che influenzano lo sviluppo sostenibile di un territorio, come le risorse, le reti di stakeholder e le relazioni di potere.

ESG e integrazione nella strategia aziendale

L'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) nelle strategie aziendali è diventata un elemento centrale per le organizzazioni che cercano di conciliare redditività e responsabilità. L'integrazione ESG va oltre la tradizionale gestione del rischio, rappresentando un approccio proattivo per promuovere la sostenibilità, una governance etica e un impatto sociale positivo. In un mondo alle prese con il cambiamento climatico, le disuguaglianze sociali e una crescente richiesta di trasparenza, incorporare i principi ESG consente alle imprese di affrontare sfide complesse creando al contempo valore condiviso. Insegnare l'integrazione ESG nel quadro dell'impatto sociale è quindi essenziale per dotare le aziende degli strumenti necessari a bilanciare gli obiettivi aziendali con le esigenze della società.

Le considerazioni ambientali nell'ESG evidenziano l'urgenza per le aziende di ridurre la propria impronta ecologica e affrontare la crisi climatica globale. La ricerca accademica sottolinea la necessità di questa attenzione. Integrare strategie ambientali, come la riduzione delle emissioni di gas serra o l'adozione di modelli di economia circolare, non è solo una misura di conformità normativa, ma una necessità strategica. Aziende come IKEA e Interface hanno dimostrato che adottare pratiche sostenibili, dagli investimenti in energie rinnovabili alla riduzione degli sprechi, può migliorare l'efficienza, stimolare l'innovazione e rafforzare la fiducia dei consumatori. Questi esempi evidenziano il potenziale trasformativo dell'integrazione ESG nel favorire la tutela ambientale, migliorando al contempo le performance aziendali.

L'impatto sociale, il secondo pilastro dell'ESG, è fondamentale per creare società più eque e inclusive. Affrontare questioni come la diversità, l'equità e l'inclusione (DEI), il coinvolgimento della comunità e il benessere dei dipendenti garantisce che le aziende rimangano connesse con le società che servono. La teoria degli stakeholder di Freeman (1984) sottolinea che dare priorità agli interessi degli stakeholder porta al successo a lungo termine. Questa visione è supportata da studi empirici, come quello di Edmans (2012) sul legame tra soddisfazione lavorativa e valore aziendale, che dimostrano come le aziende che investono nella soddisfazione dei dipendenti ottengano rendimenti finanziari più elevati. Integrando considerazioni sociali nelle loro strategie, le imprese non solo rispettano obblighi etici, ma rafforzano anche la loro resilienza e reputazione in un'epoca di aspettative sociali sempre più elevate.

Governance, la terza dimensione dell'ESG, si concentra sulle strutture e sui processi che garantiscono responsabilità, trasparenza e processi decisionali etici. Una buona governance è un pilastro dell'integrità organizzativa, come evidenziato da Shleifer e Vishny (1997) nel loro studio *A Survey of Corporate Governance*. Gli autori sostengono che pratiche di governance solide riducono i rischi e allineano la gestione aziendale agli interessi degli stakeholder. I recenti scandali aziendali, come quelli legati a violazioni dei dati o cattiva condotta finanziaria, mettono in luce i costi derivanti dalla trascuratezza della governance. L'integrazione ESG insegna alle imprese ad adottare framework come il Global Reporting Initiative (GRI) o la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), garantendo un solido sistema di rendicontazione e responsabilità.

Inoltre, l'integrazione ESG è sempre più collegata alle performance finanziarie e all'accesso al capitale. Una ricerca condotta da Friede, Busch e Bassen (2015), che aggrega oltre 2.000 studi empirici sull'ESG e la performance finanziaria, evidenzia una correlazione positiva tra la performance ESG e i risultati economici. Anche gli investitori attribuiscono sempre più valore ai criteri ESG. La crescita degli investimenti sostenibili, con asset ESG globali che si prevede supereranno i 50 trilioni di dollari entro il 2025 (Morningstar, 2022), segnala un cambiamento di paradigma nei mercati finanziari. Le aziende devono comprendere che adottare i principi ESG le rende più attraenti per gli investitori che privilegiano una crescita a lungo termine e orientata all'impatto.

L'integrazione ESG favorisce inoltre l'innovazione e la lungimiranza strategica. Hart e Milstein (2003) sostengono che l'integrazione delle considerazioni ESG consente di cogliere opportunità di progresso tecnologico ed espansione di mercato. Ad esempio, l'attenzione di Tesla per l'energia pulita e i veicoli elettrici ha rivoluzionato l'industria automobilistica, generando al contempo un valore significativo per azionisti e società. Integrare l'ESG insegna alle aziende a identificare opportunità simili, allineando gli obiettivi operativi con le sfide globali, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite.

L'integrazione dei principi ESG nelle strategie aziendali non è quindi semplicemente una risposta alle pressioni sociali, ma una via verso il successo sostenibile. Le ricerche accademiche di Rockström, Freeman, Edmans e altri forniscono prove convincenti del fatto che l'integrazione ESG migliora resilienza, innovazione e redditività, affrontando al contempo sfide globali urgenti. Insegnare l'importanza dell'ESG nel contesto dell'impatto sociale permette alle organizzazioni di prosperare in un mondo che richiede pratiche etiche, inclusive e sostenibili. In definitiva, l'integrazione ESG offre alle imprese un quadro di riferimento per allineare lo scopo aziendale al profitto, assicurando che la loro crescita contribuisca positivamente alla società e all'ambiente.

SUBTOPIC 4: Etica in un'impresa

<p>Obiettivo ed ambito</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importanza della condotta etica nel business
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni con docenti provenienti dalla comunità accademica e/o dal settore privato e/o dalla società civile ➤ Lavoro di squadra e brainstorming ➤ Analisi di casi studio ed esempi reali ➤ Strumenti interattivi ➤ Sondaggi e questionari: chiedere agli studenti il loro punto di vista etico o le loro percezioni sulle pratiche aziendali comuni ➤ Esercitazioni di role-playing e simulazioni
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA6: Collegare proposte, raccomandazioni e giudizi a una riflessione sulle responsabilità sociali ed etiche degli stakeholder nel settore.

Etica in un'impresa

L'etica nell'impresa costituisce il fondamento dell'integrità organizzativa e della fiducia sociale, svolgendo un ruolo indispensabile nella definizione del valore aziendale. Oltre alla conformità legale, l'etica comprende i principi morali che guidano le decisioni e le azioni che influenzano gli stakeholder e la comunità nel suo complesso. Nel contesto dell'impatto sociale, integrare l'etica nelle strategie aziendali assicura che le imprese non solo rispondano alle aspettative della società, ma contribuiscano anche al bene collettivo. Insegnare l'etica all'interno del quadro dell'impatto sociale è essenziale per fornire alle aziende gli strumenti necessari per affrontare le complessità morali e creare valore a lungo termine.

Il comportamento etico nelle organizzazioni influenza direttamente la reputazione aziendale e la fiducia degli stakeholder. La teoria degli stakeholder di Freeman (1984) sottolinea l'importanza di mantenere rapporti equi con tutti gli attori coinvolti, come clienti, dipendenti, investitori e comunità. Le violazioni etiche, come quelle emerse nei casi di Enron o dello scandalo delle emissioni Volkswagen, dimostrano come il mancato rispetto degli standard morali possa erodere la fiducia, causare perdite finanziarie e danneggiare il benessere sociale. Al contrario, le organizzazioni che danno priorità alle pratiche etiche, come IKEA, Tesla o Ben & Jerry's, ottengono un vantaggio competitivo fidelizzando i clienti e rafforzando il valore del

marchio. Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) dimostrano che le aziende con forti impegni etici e di sostenibilità ottengono risultati finanziari e sociali superiori rispetto ai concorrenti nel lungo periodo.

L'etica funge anche da guida nei processi decisionali in situazioni complesse e ambigue, in cui le leggi e le normative potrebbero non fornire indicazioni chiare. I quadri etici permettono alle organizzazioni di affrontare i dilemmi con integrità, bilanciando le motivazioni di profitto con gli interessi della società. Questa capacità è fondamentale per affrontare sfide globali come il cambiamento climatico, i diritti dei lavoratori e la privacy dei dati. Ad esempio, le aziende che operano nel settore dell'intelligenza artificiale devono confrontarsi con questioni etiche come il bias, la sorveglianza e la responsabilità. Inserire l'etica come elemento centrale della strategia aziendale garantisce che le organizzazioni siano in grado di innovare in modo responsabile, tutelando al contempo la fiducia pubblica.

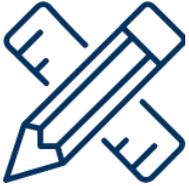
Inoltre, l'etica rafforza la cultura interna di un'organizzazione, modellando il comportamento dei dipendenti e la resilienza aziendale. Le aziende etiche creano ambienti in cui i dipendenti si sentono rispettati, valorizzati e motivati a contribuire positivamente. La leadership etica promuove una cultura di responsabilità e di obiettivi condivisi (Shein, 2010). Questo, a sua volta, favorisce l'impegno e la fidelizzazione dei dipendenti, riducendo i costi e aumentando la produttività. Valentine e Godkin (2016) dimostrano che le organizzazioni etiche registrano livelli più elevati di coinvolgimento e morale dei dipendenti, con un impatto positivo sulle prestazioni aziendali. Incorporando l'etica nella propria cultura, le imprese possono creare ambienti di lavoro che incentivano l'innovazione e la collaborazione, in linea con i valori della società.

L'etica svolge inoltre un ruolo cruciale nel contrastare le disuguaglianze sistemiche e nel promuovere la giustizia sociale. I consumatori e gli investitori moderni chiedono sempre più spesso che le aziende agiscano come forze positive, affrontando le disparità sociali e contribuendo al benessere collettivo. Pratiche etiche come il pagamento di salari equi, il rispetto delle condizioni di lavoro e il rifiuto dello sfruttamento della manodopera non sono solo imperativi morali, ma anche necessità strategiche in un mondo in cui la consapevolezza sociale influenza il comportamento dei consumatori. Il Trust Barometer di Edelman (2023) evidenzia che il 73% dei consumatori si aspetta che le aziende prendano posizione su questioni sociali e politiche, sottolineando il ruolo centrale dell'etica nella proposta di valore di un'azienda.

L'etica rafforza inoltre la capacità di un'azienda di garantire resilienza e sostenibilità nel lungo termine. Le organizzazioni che operano con chiarezza morale sono meglio posizionate per anticipare e adattarsi ai cambiamenti sociali, mitigando i rischi e cogliendo opportunità in mercati dinamici. Porter e Kramer (2011) sostengono che le considerazioni etiche devono essere integrate nelle strategie aziendali per favorire l'innovazione e il progresso sociale. Allineando le operazioni ai principi etici, le aziende non solo riducono i rischi, ma accedono anche a nuove opportunità di crescita, come lo sviluppo di prodotti sostenibili o modelli di business inclusivi.

L'etica è un elemento indispensabile del valore aziendale, costituendo il fondamento della fiducia, della resilienza e di un impatto sociale significativo. Rispettare i principi etici nel contesto dell'impatto sociale prepara le imprese ad agire con integrità, assicurando che il loro successo contribuisca a una società giusta, equa e sostenibile. Dando priorità all'etica, le aziende possono allineare le proprie azioni ai valori degli stakeholder, rafforzando il loro ruolo come agenti positivi di cambiamento.

SUBTOPIC 5: Cultura organizzativa

<p>Obiettivo ed ambito</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creare una cultura che supporti l'impatto sociale
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni con docenti provenienti dalla comunità accademica e/o dal settore privato e/o dalla società civile ➤ Analisi di casi studio ed esempi reali ➤ Esercitazioni di role-playing e simulazioni ➤ Quadri teorici
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA4: Essere in grado di utilizzare metodologie appropriate per la raccolta e l'analisi dei dati, integrare diverse conoscenze, gestire la complessità e formulare proposte e soluzioni riconoscendo i limiti e i vincoli di specifici territori e comunità.

Cultura organizzativa

La cultura organizzativa rappresenta il cuore pulsante di un'azienda, modellandone i valori, i comportamenti e i processi decisionali. È la forza invisibile che influenza le interazioni tra dipendenti, la leadership e la percezione che gli stakeholder hanno dell'azienda. Quando è allineata a un impegno per l'impatto sociale, la cultura organizzativa può diventare un motore di innovazione, fiducia e creazione di valore a lungo termine. Integrare l'impatto sociale nel quadro culturale aziendale è essenziale affinché le imprese operino non solo come entità orientate al profitto, ma anche come contributori al benessere della società. La cultura non è statica, ma evolve in base alle dinamiche interne e alle sfide esterne. In questo contesto, allineare la cultura organizzativa alle iniziative di impatto sociale assicura che le aziende rimangano adattabili, rilevanti e responsabili in un mondo in continua evoluzione. Promuovendo una cultura che dia priorità all'etica, alla sostenibilità e all'inclusione, le aziende possono creare ambienti in cui dipendenti e stakeholder si sentano motivati e coinvolti.

La relazione tra cultura organizzativa e valore aziendale è sempre più evidente nelle pratiche aziendali moderne. Una cultura che integra l'impatto sociale nei suoi valori fondamentali migliora la reputazione dell'azienda, la fedeltà degli stakeholder e l'efficacia operativa. Cameron e Quinn (2011) evidenziano che le culture forti, allineate a valori positivi e chiari, favoriscono un maggiore coinvolgimento dei dipendenti e migliori performance organizzative. Quando i dipendenti credono nella missione dell'azienda e nel suo impegno a fare la differenza, sono più motivati, innovativi e produttivi. Aziende come Salesforce, che pongono la filantropia e la sostenibilità al centro della propria cultura, dimostrano come un'etica basata sullo scopo possa accrescere il valore del marchio e costruire fiducia interna ed esterna.

Inoltre, la cultura organizzativa è un fattore chiave per il successo delle strategie di impatto sociale. Senza una cultura che supporti e abbracci la responsabilità sociale, anche le iniziative più ambiziose rischiano di fallire. Le teorie di gestione del cambiamento di Kotter (1996) sottolineano che l'allineamento culturale è un prerequisito per sostenere trasformazioni

strategiche. Ad esempio, integrare pratiche di diversità, equità e inclusione (DEI) nella cultura aziendale garantisce che gli sforzi di impatto sociale vadano oltre la semplice conformità normativa, diventando parte integrante delle operazioni quotidiane. Questo allineamento non solo crea ambienti di lavoro più equi e inclusivi per i dipendenti, ma rafforza anche la capacità dell'azienda di attrarre e trattenere i migliori talenti.

La cultura organizzativa amplifica anche la capacità collettiva di un'azienda di affrontare le sfide globali. Hart e Milstein (2003) suggeriscono che le aziende con una cultura fondata sulla sostenibilità sono meglio posizionate per innovare e rispondere a problemi complessi come il cambiamento climatico e la scarsità di risorse. Patagonia, ad esempio, dimostra come un forte impegno ambientale radicato nella cultura aziendale possa ispirare dipendenti e clienti a sostenere obiettivi di sostenibilità più ampi. Adottando approcci simili, le aziende possono allineare i propri valori culturali agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, contribuendo al cambiamento sistemico e creando valore per tutti gli stakeholder.

Inoltre, la cultura influenza la bussola etica di un'organizzazione, garantendo che i processi decisionali diano priorità all'integrità e alla responsabilità. Treviño e Nelson (2021) sostengono che le culture aziendali etiche riducono il rischio di cattiva condotta e migliorano la resilienza organizzativa. Quando l'impatto sociale diventa una norma culturale, crea un quadro per decisioni coerenti e basate sui valori, anche di fronte a pressioni esterne o crisi. Questa solida base etica costruisce fiducia tra gli stakeholder, rafforzando la legittimità dell'azienda e la sua sostenibilità a lungo termine.

Infine, una cultura orientata all'impatto sociale favorisce l'innovazione e l'adattabilità. Le aziende che promuovono apertura, collaborazione e senso di scopo sono più propense a generare soluzioni creative alle sfide sociali. Le culture che incentivano la motivazione intrinseca e gli obiettivi condivisi stimolano livelli più elevati di innovazione. Le iniziative di impatto sociale offrono ai dipendenti opportunità per collegare il proprio lavoro a cause significative, migliorando il morale e liberando il loro potenziale creativo.

La cultura organizzativa gioca un ruolo fondamentale nella definizione del valore di un'azienda, specialmente nel contesto dell'impatto sociale. Promuovere una cultura allineata alla sostenibilità, all'etica e all'inclusione non solo rafforza la coesione interna, ma migliora anche la fiducia e le prestazioni esterne. Sensibilizzando le aziende sull'importanza di integrare l'impatto sociale nel proprio tessuto culturale, i programmi educativi possono aiutare le organizzazioni a diventare catalizzatori di cambiamento positivo, creando valore condiviso per dipendenti, comunità e società nel suo insieme. Attraverso una cultura orientata allo scopo, le imprese possono garantire che il loro successo sia duraturo e significativo, contribuendo a un futuro più equo e sostenibile.

SUBTOPIC 6: Integrazione della sostenibilità nella strategia interna

<p>Obiettivo ed ambito</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integrazione della sostenibilità nella strategia interna
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni con docenti provenienti dalla comunità accademica e/o dal settore privato e/o dalla società civile ➤ Teamwork/Brainstorming/Attività di gruppo ➤ Casi Studio ed esempi reali ➤ Frameworks ➤ Critical Thinking - Debates
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA4: Essere in grado di utilizzare metodologie appropriate per la raccolta e l'analisi dei dati, integrare diverse conoscenze, gestire la complessità e formulare proposte e soluzioni riconoscendo i limiti e i vincoli di specifici territori e comunità.

Integrazione della sostenibilità nella strategia interna

La sostenibilità è passata dall'essere un aspetto opzionale delle operazioni aziendali a un imperativo strategico, spinta dalle crescenti aspettative sociali, dalle pressioni normative e dalle sfide ambientali. Integrare la sostenibilità nella strategia aziendale garantisce non solo conformità e mitigazione dei rischi, ma anche creazione di valore a lungo termine e resilienza. Poiché le imprese affrontano sfide globali senza precedenti, come il cambiamento climatico, la scarsità di risorse e le disuguaglianze sociali, integrare la sostenibilità nella pianificazione strategica fornisce un quadro di riferimento per affrontare questi problemi, migliorando al contempo la competitività e la rilevanza. Insegnare alle aziende a incorporare la sostenibilità nelle loro strategie è fondamentale per dotarle degli strumenti necessari a creare un impatto sociale significativo e prosperare in un mondo in continua evoluzione.

Alla base, incorporare la sostenibilità nella strategia significa allineare gli obiettivi aziendali alla tutela ambientale, all'equità sociale e alla prosperità economica. Le aziende che danno priorità a persone, pianeta e profitto (concetto del Triple Bottom Line) sono meglio preparate ad anticipare e adattarsi ai rischi emergenti, come le interruzioni della catena di approvvigionamento o il cambiamento delle aspettative dei consumatori. Ad esempio, il *Sustainable Living Plan* di Unilever, che integra obiettivi di sostenibilità in ogni aspetto delle operazioni aziendali, ha favorito sia la crescita finanziaria sia una significativa riduzione dell'impatto ambientale. Questo dimostra che la sostenibilità strategica non è solo un obbligo morale, ma anche una fonte di innovazione e vantaggio competitivo.

Integrare la sostenibilità nella strategia rafforza inoltre la capacità di un'azienda di rispondere alle richieste degli stakeholder. La teoria degli stakeholder di Freeman (1984) sottolinea che le imprese hanno successo quando soddisfano le esigenze di tutti gli attori coinvolti, inclusi dipendenti, clienti, investitori e comunità. Gli stakeholder moderni si aspettano

sempre più che le aziende agiscano responsabilmente, come dimostrano la crescita del consumo etico e degli investimenti sostenibili. Secondo Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), le aziende che adottano strategie orientate alla sostenibilità godono di livelli più elevati di fiducia e fedeltà da parte degli stakeholder, migliorando così le loro performance finanziarie. Integrando la sostenibilità nelle loro strategie, le aziende possono costruire relazioni più solide con gli stakeholder e dimostrare il loro impegno per il benessere sociale e ambientale.

Le strategie orientate alla sostenibilità favoriscono anche l'innovazione e l'apertura a nuovi mercati. Hart e Milstein (2003) evidenziano come affrontare le sfide della sostenibilità consenta alle aziende di sviluppare soluzioni all'avanguardia e sfruttare opportunità emergenti. Ad esempio, l'integrazione dell'energia pulita e dei veicoli elettrici nella strategia di Tesla ha rivoluzionato l'industria automobilistica affrontando al contempo problemi ambientali critici. Allo stesso modo, aziende del settore alimentare e delle bevande, come Danone, hanno adottato principi di agricoltura sostenibile ed economia circolare per ridurre gli sprechi e migliorare l'efficienza delle risorse. Incorporare la sostenibilità nella strategia garantisce quindi che le aziende rimangano all'avanguardia dell'innovazione, contribuendo al contempo al cambiamento sistemico.

Un focus strategico sulla sostenibilità migliora anche la resilienza aziendale, riducendo i rischi associati alle crisi ambientali e sociali. Gli esperti ambientali sottolineano l'urgente necessità per le aziende di operare entro i limiti ecologici per evitare impatti destabilizzanti sugli ecosistemi naturali. Le aziende che trascurano i rischi legati alla sostenibilità – come la scarsità d'acqua, i disastri climatici o la perdita di biodiversità – si espongono a vulnerabilità operative e reputazionali. Al contrario, le organizzazioni che integrano la sostenibilità nelle loro strategie sviluppano capacità adattive che consentono loro di affrontare l'incertezza e garantire la propria sostenibilità a lungo termine. Ad esempio, l'impegno di Nestlé per un approvvigionamento sostenibile e la conservazione dell'acqua riflette la sua strategia per mitigare i rischi legati alle risorse e supportare gli obiettivi ambientali globali.

Integrare la sostenibilità nella strategia aziendale allinea le imprese ai quadri globali e alle priorità sociali, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite. Sachs (2015) evidenzia il ruolo chiave delle imprese nel raggiungimento degli SDGs, grazie alla loro capacità di mobilitare risorse, stimolare l'innovazione e influenzare i sistemi globali. Incorporando gli SDGs nei propri obiettivi strategici, le aziende contribuiscono al progresso globale migliorando al contempo la loro proposta di valore. Iniziative come l'impegno di Microsoft a diventare carbon negative entro il 2030 dimostrano come allineare la strategia alla sostenibilità non solo affronti sfide globali urgenti, ma rafforzi anche la reputazione aziendale e la fiducia degli stakeholder.

Integrare la sostenibilità nella strategia aziendale è essenziale per creare impatto sociale, stimolare l'innovazione e garantire il successo a lungo termine. Questo approccio assicura che il successo aziendale non sia definito esclusivamente dai profitti, ma anche dal valore generato per la società e per il pianeta.

Strategia e pianificazione strategica

La strategia crea una comprensione comune di ciò che un'organizzazione vuole raggiungere e delle azioni necessarie per conseguire i suoi obiettivi. I piani strategici colmano il divario tra l'orientamento generale e i progetti specifici, traducendosi in azioni quotidiane che, nel loro insieme, permettono l'attuazione della strategia.

Figure 2. Pianificazione strategica



Fonte: Guida essenziale alla pianificazione strategica, <https://www.gartner.com/en/insights/strategic-planning>

La **strategia** definisce la direzione a lungo termine dell'impresa. Essa articola ciò che l'impresa farà per competere e avere successo nei mercati scelti o, nel caso del settore pubblico, ciò che l'ente farà per raggiungere la sua missione

Attività 1. Individuare una causa di valore

Inizia a riflettere sul possibile contributo sociale della tua organizzazione (reale o fittizia) – crea un quadro strategico focalizzato solo sugli elementi rilevanti per il tuo progetto: ipotesi critiche, metriche pertinenti e le iniziative chiave necessarie affinché il progetto contribuisca efficacemente agli obiettivi organizzativi, anche se questi obiettivi dovessero evolversi.

Pianificazione strategica definisce come l'impresa realizzerà le proprie ambizioni strategiche nel medio termine. Troppo spesso, i piani strategici vengono creati e poi dimenticati fino all'inizio del successivo ciclo di pianificazione. Un piano strategico ben strutturato trasforma una strategia aziendale in una chiara roadmap di iniziative, azioni e investimenti necessari per attuare la strategia e raggiungere gli obiettivi aziendali.

La pianificazione strategica è fondamentale perché definisce una direzione chiara per un'organizzazione, contribuendo ad allineare risorse e sforzi per il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine.

Figura 3. Motivi chiave per l'importanza della pianificazione strategica



Fonte: Autori

Integrare gli **obiettivi di impatto sociale** in un piano strategico consente a un'organizzazione di affrontare sfide sociali più ampie, pur perseguendo i propri obiettivi aziendali. Di seguito è delineato un approccio strutturato per incorporare gli obiettivi di impatto sociale nella strategia e nella pianificazione strategica.

1. Allineare gli obiettivi di impatto sociale con la missione e la visione

È fondamentale rivedere la missione e la visione dell'organizzazione per garantire che riflettano un impegno concreto verso un impatto sociale positivo. Se necessario, queste dichiarazioni dovrebbero essere aggiornate per includere aspirazioni sociali e ambientali. Occorre definire il concetto di impatto sociale per l'organizzazione e la sua coerenza con la missione aziendale. Ad esempio, un'azienda tecnologica potrebbe concentrarsi sull'inclusione digitale, mentre un'impresa del settore alimentare potrebbe privilegiare l'approvvigionamento sostenibile

2. Identificare le aree di impatto sociale rilevanti

Attraverso un'analisi di materialità, è possibile individuare le questioni sociali e ambientali più significative per gli stakeholder (clienti, dipendenti, investitori, comunità, ecc.) e in forte allineamento con il core business. È consigliabile selezionare ambiti specifici in cui l'organizzazione può generare un impatto tangibile, come l'istruzione, la salute, la sostenibilità ambientale o lo sviluppo economico.

3. Definire obiettivi di impatto sociale chiari e misurabili

Gli obiettivi devono essere definiti in modo chiaro e operativo, allineandosi alle priorità di impatto sociale. Devono essere formulati secondo il criterio SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti e Temporizzati) per facilitarne il monitoraggio e la rendicontazione. Ad esempio, un istituto finanziario potrebbe fissare l'obiettivo di aumentare di una certa percentuale i finanziamenti per imprenditori appartenenti a gruppi sottorappresentati nei prossimi cinque anni.

4. Integrare l'impatto sociale negli obiettivi strategici principali

Gli obiettivi di impatto sociale devono essere integrati direttamente negli obiettivi aziendali generali. Se, ad esempio, l'organizzazione mira a ridurre le emissioni di carbonio, tale obiettivo potrebbe essere collegato all'efficienza operativa, allo

sviluppo di nuovi prodotti o alla gestione della catena di approvvigionamento. È essenziale garantire che gli obiettivi sociali siano complementari a quelli finanziari e operativi, creando una strategia coerente che valorizzi sia il profitto sia lo scopo sociale.

5. Coinvolgere gli stakeholder e sviluppare partnership

È importante consultare dipendenti, clienti, investitori e comunità per raccogliere input sugli obiettivi di impatto sociale e assicurarne l'allineamento con le aspettative degli stakeholder. Inoltre, la creazione di partenariati con organizzazioni non profit, ONG o altre realtà esperte nei settori di interesse può amplificare l'impatto e conferire maggiore credibilità all'impegno sociale dell'organizzazione

6. Incorporare l'impatto sociale negli indicatori chiave di performance (KPI)

Gli indicatori di impatto sociale devono essere integrati nei KPI aziendali insieme agli indicatori finanziari, in modo da essere inclusi nei processi di valutazione delle performance e nei report aziendali. Questi KPI possono riguardare, ad esempio, la riduzione delle emissioni, gli investimenti nelle comunità o il miglioramento del benessere sociale. Il monitoraggio regolare e la comunicazione di questi indicatori, sia a livello interno che nei rapporti di sostenibilità esterni, favoriscono trasparenza e responsabilità.

7. Responsabilizzare la leadership e allocare risorse adeguate

Il supporto della leadership è essenziale per il successo delle iniziative di impatto sociale. È necessario identificare leader e promotori interni a cui affidare il compito di guidare i progetti di impatto sociale, dotandoli dell'autorità, dei budget e del sostegno necessari. Inoltre, è fondamentale destinare risorse finanziarie e umane agli obiettivi di impatto sociale, inserendoli nei piani e nei bilanci dipartimentali per garantirne la fattibilità e la sostenibilità.

8. Promuovere una cultura della responsabilità sociale

Per consolidare un impegno autentico verso l'impatto sociale, è cruciale sensibilizzare l'intera organizzazione sull'importanza di tali obiettivi. Occorre incoraggiare i dipendenti a tutti i livelli a contribuire con idee e iniziative che supportino questi obiettivi. La formazione e l'offerta di incentivi allineati alla responsabilità sociale possono favorire un ambiente in cui i dipendenti siano motivati a perseguire congiuntamente il successo aziendale e il bene comune.

9. Valutare e adattare periodicamente la strategia

Un monitoraggio costante dell'efficacia delle strategie di impatto sociale è indispensabile per comprendere cosa funziona e dove siano necessari miglioramenti. L'organizzazione deve essere pronta ad adattare i propri obiettivi e strategie in risposta a cambiamenti nel contesto sociale, ambientale o normativo, garantendo così una continua coerenza tra le priorità aziendali e quelle di impatto sociale.

Sezione 1. Esempi di obiettivi di impatto sociale nella pianificazione strategica

- **Operazioni sostenibili:** ridurre l'impronta ambientale minimizzando i rifiuti e utilizzando fonti di energia rinnovabili.
- **Forza lavoro inclusiva:** definire obiettivi di diversità, equità e inclusione per garantire una forza lavoro rappresentativa e pari opportunità.
- **Coinvolgimento della comunità:** impegnarsi in programmi sociali nelle comunità in cui l'organizzazione opera, come iniziative per l'istruzione, l'accesso alla sanità e lo sviluppo economico.

Mettere in pratica la strategia

Integrare gli obiettivi di impatto sociale nella pianificazione strategica non solo migliora la reputazione di un'azienda, ma ne rafforza anche il valore a lungo termine e la resilienza.

L'impegno per l'impatto sociale deve essere incorporato nella strategia e nella pianificazione strategica. Integrare l'impatto sociale nella strategia e nella pianificazione strategica può creare un valore duraturo sia per l'organizzazione che per le comunità servite.



Tabella 1. Steps per integrare efficacemente l'impatto sociale

Steps	Azioni	Scopo	Tools
1. Definire la visione dell'impatto sociale	Allineare con la missione	Garantire che gli obiettivi di impatto sociale siano coerenti con la missione e i valori fondamentali dell'organizzazione.	Brainstorming
	Identificare le questioni chiave	Determinare le problematiche sociali più rilevanti per gli stakeholder e in linea con le competenze dell'organizzazione.	Brainstorming
2. Definire obiettivi chiari e misurabili	Identificare le questioni chiave	Determinare le problematiche sociali più rilevanti per gli stakeholder e in linea con le competenze dell'organizzazione.	Brainstorming
	Sviluppare obiettivi	Definire obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, pertinenti e con una scadenza (SMART).	Obiettivi SMART
3. Condurre una valutazione dell'impatto sociale	Eseguire un'analisi iniziale	Analizzare le condizioni sociali attuali e i bisogni nelle comunità interessate.	Simulazione di valutazione dei bisogni della comunità
	Definire metriche di impatto	Stabilire indicatori chiave di performance (KPI) per misurare l'impatto sociale, includendo metriche qualitative e quantitative.	Role-play degli stakeholder / Esempi reali
4. Integrare l'impatto sociale nella pianificazione strategica	Definire priorità strategiche	Incorporare gli obiettivi di impatto sociale nelle priorità e nelle iniziative strategiche dell'organizzazione.	Role-playing
	Allocazione delle risorse	Destinare risorse (tempo, budget, personale) specificamente per i progetti e le iniziative di impatto sociale.	Simulazione di allocazione delle risorse
5. Promuovere una cultura della responsabilità sociale	Formazione e sviluppo	Offrire formazione ai dipendenti per comprendere l'importanza	Workshop sulla formazione all'impatto sociale

		dell'impatto sociale e il loro contributo.	
	Incentivi	Creare incentivi per incoraggiare i team a perseguire obiettivi di impatto sociale insieme agli obiettivi aziendali tradizionali.	Relatori ospiti
6. Collaborare con partner esterni	Alleanze strategiche	Creare partenariati con ONG, organizzazioni comunitarie e altre aziende per rafforzare gli sforzi di impatto sociale.	Esercizio di simulazione delle partnership / Relatori ospiti
	Condivisione delle risorse	Sfruttare risorse ed esperienze condivise per massimizzare l'impatto.	Relatori ospiti
7. Comunicare e coinvolgere gli stakeholder	Trasparenza	Comunicare regolarmente obiettivi, progressi e risultati di impatto sociale agli stakeholder, inclusi dipendenti, clienti e comunità.	Simulazione di comunicazione con gli stakeholder
	Meccanismi di feedback	Creare canali di feedback dagli stakeholder per migliorare continuamente le iniziative di impatto sociale.	Progettazione di un sistema di feedback degli stakeholder
8. Monitorare e valutare	Valutazione continua	Valutare regolarmente le iniziative di impatto sociale per analizzarne l'efficacia.	Valutazione e reportistica sull'impatto sociale
	Miglioramento iterativo	Utilizzare i risultati della valutazione per perfezionare le strategie e migliorare le future iniziative.	Pianificazione strategica e definizione delle azioni future
9. Dimostrare l'impatto	Storytelling	Condividere storie di successo e casi studio che evidenziano i cambiamenti sociali positivi generati dall'organizzazione.	Workshop su storytelling e sviluppo di casi studio
	Report di impatto	Publicare report annuali che documentino le attività e i risultati di impatto sociale.	Report di impatto

10. Impegnarsi per un impatto a lungo termine	Sostenibilità	Sviluppare strategie a lungo termine per garantire un impatto sociale continuo, evitando iniziative isolate.	Strategia per un impatto sociale sostenibile
	Investimento nella comunità	Considerare la creazione di una fondazione o un fondo dedicato a sostenere le iniziative sociali nel tempo.	Fondazione

Seguendo questi passaggi, è possibile creare un piano strategico che integri realmente l'impatto sociale nel DNA dell'organizzazione, favorendo sia il successo aziendale che un cambiamento positivo nella comunità.

Migliori pratiche (internazionali & nazionali)

Caso studio 1: Integrazione degli obiettivi di impatto sociale in GreenLeaf Foods

Contesto

GreenLeaf Foods, un'azienda di medie dimensioni nel settore della produzione alimentare, ha deciso di integrare obiettivi di impatto sociale nella propria strategia aziendale per rispondere alla crescente domanda dei consumatori di prodotti sostenibili ed etici. Specializzata in alimenti a base vegetale, l'azienda era già naturalmente allineata con gli obiettivi ambientali, ma voleva approfondire il proprio impatto. GreenLeaf si è quindi impegnata a perseguire diversi obiettivi di impatto sociale, tra cui la riduzione dell'impronta di carbonio, l'approvvigionamento etico delle materie prime e il supporto alle comunità locali. La sfida principale era implementare questi obiettivi in modo misurabile per garantire trasparenza e dimostrare i risultati agli stakeholder.

Definizione degli obiettivi di impatto sociale

GreenLeaf Foods ha identificato tre obiettivi fondamentali di impatto sociale:

1. **Sostenibilità ambientale:** raggiungere una riduzione del 30% delle emissioni di carbonio lungo la catena di approvvigionamento entro tre anni.
2. **Approvvigionamento etico:** passare al 100% di ingredienti provenienti da fonti etiche, collaborando con fornitori e agricoltori certificate
3. **Supporto alla comunità:** investire il 2% degli utili annuali in programmi comunitari, con particolare attenzione all'insicurezza alimentare e al sostegno all'istruzione.

Questi obiettivi sono stati selezionati per la loro coerenza con i valori del marchio GreenLeaf, il loro impatto sugli stakeholder e la loro rilevanza rispetto alle tendenze del settore.

Strategia di implementazione

Per attuare questi obiettivi, GreenLeaf Foods ha istituito un Comitato per l'Impatto Sociale composto da membri di diversi dipartimenti, incaricato di supervisionare e riferire sui progressi dell'iniziativa. L'azienda ha inoltre avviato collaborazioni con organizzazioni terze per verificare gli standard di approvvigionamento e monitorare le emissioni di carbonio. Parallelamente, GreenLeaf ha lanciato programmi educativi e iniziative di volontariato per i dipendenti, promuovendo una cultura aziendale focalizzata sull'impatto sociale.

Per monitorare i progressi, il comitato ha sviluppato indicatori chiave di performance (KPI) specifici per ciascun obiettivo:

1. KPI per la riduzione del carbonio: metriche mensili e annuali sulle emissioni di carbonio, confrontate con i dati di base degli anni precedenti.
2. KPI per l'approvvigionamento etico: percentuale di ingredienti provenienti da fonti certificate e numero di partnership con fornitori etici.
3. KPI per il supporto alla comunità: contributi finanziari ai programmi comunitari, numero di ore di volontariato dei dipendenti e dati di sondaggi sull'efficacia dei programmi.

Misurazione dell'impatto e risultati

Dopo un anno di implementazione, GreenLeaf Foods **ha analizzato l'impatto dei suoi obiettivi sociali**. Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, le emissioni di carbonio dell'azienda sono diminuite del 10%, mettendola sulla buona strada per raggiungere l'obiettivo triennale. L'obiettivo di approvvigionamento etico ha mostrato progressi più lenti, con solo il 60% degli ingredienti provenienti da fonti etiche. Per affrontare questa sfida, GreenLeaf ha adeguato i requisiti per i fornitori e ha offerto supporto ai produttori più piccoli per aiutarli a ottenere le certificazioni richieste.

Nel supporto alla comunità, GreenLeaf ha investito l'1,5% dei suoi profitti, ricevendo un riscontro positivo dalle comunità locali. I sondaggi hanno evidenziato un miglioramento percepito del 20% nella sicurezza alimentare tra i beneficiari.

Per garantire trasparenza, GreenLeaf ha pubblicato un **Rapporto Annuale sull'Impatto Sociale**, dettagliando le metriche e le azioni intraprese per affrontare eventuali lacune. Inoltre, un sondaggio interno tra i dipendenti ha rivelato che l'85% di loro si sentiva più motivato a lavorare per un'azienda socialmente responsabile, dimostrando che l'impegno sociale ha avuto anche un impatto positivo sul morale e sulla fidelizzazione dei dipendenti.

Metti alla prova le tue conoscenze del Modulo 1 – Corporate Governance e Strategia

1. Domande vero o falso

	Domande	Risposte (Vero / Falso)
D.1	I programmi e le misure per promuovere il benessere sociale possono assumere nomi diversi: Cause Marketing, Coinvolgimento dei Dipendenti, CSR, inclusi ESG, SDG, Imprenditoria Sociale, ecc.	
D.2	Il primo passo per integrare l'impatto sociale nella strategia della tua organizzazione è condurre una valutazione dell'impatto sociale	
D.3	Definire obiettivi SMART significa garantire che gli obiettivi siano specifici, misurabili, raggiungibili, pertinenti e con una scadenza.	
D.4	Collaborare con partner esterni può rafforzare gli sforzi di impatto sociale di un'organizzazione fornendo risorse ed expertise aggiuntive.	
D.5	Monitorare e valutare le iniziative di impatto sociale non è necessario una volta avviato il progetto. <i>(Questa affermazione è errata in un contesto di best practices).</i>	

Risposte corrette: Vere D1, D3, D4; False D2, D5

2. Domande a risposta multipla

	Domanda	Opzioni di risposta	Risposta corretta (A/B/C/D)
D.1	Qual è il primo passo per integrare l'impatto sociale nella strategia della tua organizzazione?	A) Definire obiettivi chiari e misurabili B) Definire la visione dell'impatto sociale C) Condurre una valutazione dell'impatto sociale D) Promuovere una cultura della responsabilità sociale	
D.2	Qual è un aspetto cruciale della valutazione dell'impatto sociale?	A) Identificare potenziali partnership B) Analizzare le condizioni sociali attuali e i bisogni C) Allocare il budget per i progetti D) Stabilire strategie di marketing	
D.3	Come può un'organizzazione promuovere una cultura della responsabilità sociale?	A) Concentrandosi esclusivamente sulle prestazioni finanziarie B) Fornendo opportunità di formazione e sviluppo C) Limitando il coinvolgimento degli stakeholder	

		D) Riducendo gli sforzi di coinvolgimento della comunità	
D.4	Cosa dovrebbe includere la strategia di comunicazione riguardo all'impatto sociale?	A) Condividere solo metriche di performance finanziaria B) Aggiornamenti regolari sugli obiettivi, progressi e risultati dell'impatto sociale C) Minimizzare il feedback degli stakeholder D) Concentrarsi solo sui progetti di successo	
D.5	Qual è un modo efficace per mostrare l'impatto sociale della tua organizzazione?	A) Mantenere segretezza sui progetti B) Perfezionare le strategie e migliorare le iniziative future C) Assicurarsi che il piano originale non subisca cambiamenti D) Evitare il coinvolgimento degli stakeholder	

Risposta corretta: D1: B, D2: B, D3: B, D4: B; D5: B

Task 2. Sviluppo di una Strategia di Impatto Sociale

Obiettivo: Gli studenti progetteranno una strategia di impatto sociale per un'organizzazione reale o fittizia, integrando i concetti appresi sull'impatto sociale nella pianificazione strategica.

Linee guida:

1. **Scegliere un'organizzazione:** Selezionare un'organizzazione fittizia o una società reale, sia no-profit che for-profit. Fornire una breve descrizione dell'organizzazione, inclusa la sua missione e le attività principali.
2. **Identificare le problematiche sociali:** Ricercare e individuare 2-3 problematiche sociali rilevanti che siano in linea con la missione dell'organizzazione e con le comunità che serve. Spiegare perché queste questioni sono significative.
3. **Definire la visione di impatto sociale:** Formulare una chiara visione dell'impatto sociale per l'organizzazione. Questa visione deve riflettere il modo in cui l'organizzazione intende affrontare le problematiche sociali individuate.
4. **Stabilire obiettivi SMART:** Sviluppare 3-5 obiettivi SMART legati alla visione di impatto sociale. Assicurarsi che ogni obiettivo sia specifico, misurabile, raggiungibile, pertinente e con una scadenza temporale definita.
5. **Condurre una valutazione dell'impatto sociale:** Descrivere gli elementi chiave di una valutazione dell'impatto sociale che l'organizzazione potrebbe utilizzare per comprendere le condizioni sociali attuali. Includere i tipi di dati che sarebbe utile raccogliere.
6. **Definire iniziative strategiche:** Proporre 2-3 iniziative o programmi strategici che l'organizzazione potrebbe implementare per raggiungere i propri obiettivi di impatto sociale. Spiegare in che modo queste iniziative affronteranno le problematiche individuate.
7. **Creare un piano di comunicazione:** Sviluppare un breve piano di comunicazione che delinei come l'organizzazione coinvolgerà gli stakeholder nei suoi obiettivi e iniziative di impatto sociale. Includere metodi per garantire trasparenza e raccogliere feedback.
8. **Monitoraggio e valutazione:** Descrivere come l'organizzazione monitorerà e valuterà l'efficacia delle sue iniziative di impatto sociale. Includere metriche o indicatori specifici che verranno utilizzati per misurare il successo.

Consegne:

1. **Paper:** Un report scritto (3-5 pagine) che delinei la strategia di impatto sociale
2. **Presentazione:** Preparare una presentazione (5-10 minuti) che riassume la strategia di impatto sociale. Evidenziare i punti chiave, tra cui la visione di impatto sociale, gli obiettivi, le iniziative e il piano di valutazione.
3. **Riflessione:** Dopo la presentazione, scrivere una breve riflessione (1-2 paragrafi) su ciò che è stato appreso durante questa attività riguardo all'importanza dell'impatto sociale nella pianificazione strategica.

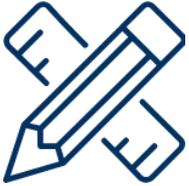
Referenze

1. Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011): Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. HBR
2. Freeman, Edward R.; Dmytriiev, Sergiy D.; Phillips, Robert A. (2021), Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm, *Journal of Management* 47(5):014920632199357, <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
3. Hart, Stuart L. and Milstein, Mark (2003), Creating Sustainable Value, *Academy of Management Perspectives* 17(2), <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
4. Sinek, Simon (2009), Start with Why, Portfolio - Penguin group
5. Bansal, P. and DesJardine, M. R. (2014), Business sustainability: It is about time, *Strategic Organization*, 12(1), 70-78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
6. Edmans, Alex (2012), The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Perspectives* 26(4), 1-19, available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2054066> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2054066>
7. Shleifer, Andrei and Vishny Robert W. (1997), A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2, pp. 737-783, available at: <https://www.jstor.org/stable/2329497>, <https://doi.org/10.2307/2329497>
8. Friede, Gunnar; Busch, Timo and Bassen, Alexander (2015), ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Volume 5, Issue 4, p. 210-233, <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
9. Eccles, Robert G.; Ioannou, Ioannis and Serafeim, George (2014), The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, *Management Science*, Vol. 60, No. 11, pp. 2835-2857 <https://www.jstor.org/stable/24550546>
10. Valentine, Sean and Godkin, Lynn (2016), Ethics policies, perceived social responsibility, and positive work attitude, *The Irish Journal of Management*, Volume 35 (2016): Issue 2, <https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0013>
11. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, John Wiley & Sons

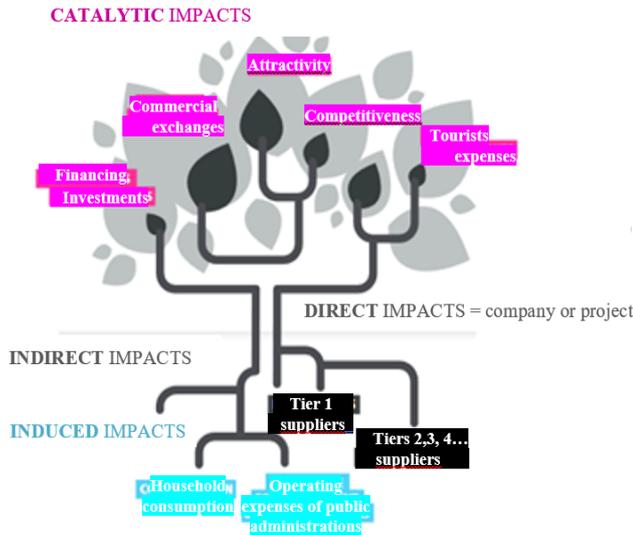
MODULO 3: ANALISI TERRITORIALE

<p>Descrizione del Modulo 2</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qual è il territorio di riferimento per l'azione di SIM? (analisi istituzionale ed economica) ➤ Quali sono le sfide che affronta il territorio di intervento di SIM? ➤ Chi sono gli stakeholder chiave per l'azione di SIM?
<p>Obiettivi</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendere l'ecosistema locale in cui opera l'azienda (LO1, LO3) ➤ Identificare i bisogni sociali a cui l'azienda potrebbe rispondere (LO4, LO5) ➤ Esplorare le possibilità di partnership con attori locali (LO2, LO5)
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoscenze: conoscenza e comprensione del contesto territoriale (LO1), della rete di stakeholder e delle possibili alleanze territoriali (LO2, LO3). ➤ Competenze: raccolta e analisi dei dati, mappatura degli stakeholder (LO4, LO5). ➤ Atteggiamenti: valorizzare il ruolo dell'analisi territoriale nella strategia (LO3).
<p>Durata</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6 ore

SUBTOPIC 1: Quali territori?

<p>Obiettivo ed ambito</p> 	<ul style="list-style-type: none">➤ Comprendere l'ambiente istituzionale in cui opera l'azienda e l'ambito della sua azione economica➤ Identificare il territorio rilevante per l'azione di SIM
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none">➤ Analisi istituzionale➤ Mapping software
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<p>RA1 & RA4</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Conoscenza e comprensione del contesto territoriale➤ Competenze: analisi dei dati

Quali territori?



Your company has an impact on the territories **by what it is or do**, by allowing local businesses to access a market, by promoting their competitiveness and development.

Your company has an impact on the territories **through its spending flows** (purchases, salaries, taxes, investments, etc.).

Fonte: <https://utopies.com/wp-content/uploads/2020/07/Empreinte-economique.pdf>, traduzione propria

L'obiettivo di questa parte è fornire una comprensione dell'ecosistema locale in cui opera l'azienda. Quando parliamo di responsabilità territoriale dell'azienda, a quale territorio ci riferiamo? È quindi necessario identificare il territorio rilevante per l'azienda, quello in cui può o vuole sviluppare legami.

	Obiettivi	Metodologia/tools
Territorio amministrativo	Comprendere l'ambiente istituzionale in cui opera l'azienda	Analisi istituzionale
	Identificare gli attori pubblici su cui SIM può fare affidamento	Creazione di una directory di contatti
Territorio economico	Definire l'ambito dell'azione economica dell'azienda	Utilizzo di database clienti/fornitori
	Localizzare i fornitori e i clienti dell'azienda	Mapping software
Territorio di azione di SIM	Definire l'area in cui SIM desidera concentrare la sua azione	Analisi Dati

La nozione di territorio è polisemica. È uno spazio geografico, naturalmente, ma non solo. È anche – e soprattutto – una realtà sociale e, di conseguenza, gli attori hanno rappresentazioni diverse del territorio in base alla loro esperienza personale. Ad esempio, per una famiglia, il territorio corrisponde alla propria zona di vita (Cf. "[bassin de vie](#)" in French zoning). Per un'azienda, il territorio si riferisce principalmente all'area in cui si svolge la sua attività economica (vendite, acquisti, reclutamento, ecc.). Tuttavia, gli studi mostrano che i dirigenti aziendali hanno una visione confusa del territorio (si veda, ad esempio, lo studio sulle PMI francesi condotto da [Cardebat et al. 2014](#)). In particolare, hanno una concezione

poco chiara delle divisioni territoriali e delle reti di attori ad esse associate. Un primo approccio al territorio dell'azienda consiste quindi nel comprendere l'ambiente istituzionale in cui essa opera.

1.1. Territorio amministrativo

L'intero territorio nazionale è suddiviso in distretti gestiti da enti pubblici. L'ampiezza delle competenze di queste autorità pubbliche territoriali dipende dal grado di decentralizzazione del paese (Cfr. [World Observatory on Subnational Government Finance and Investment](#), OECD/UCLG).

→ **Contenuto da adattare da ciascun partner:**

- ◆ Tipologia di governi subnazionali
- ◆ Poteri dei livelli di governo subnazionali

Fonte : collectivites-locales.gouv.fr

Obiettivo: Sulla base di questa comprensione istituzionale del territorio, l'obiettivo è identificare gli attori pubblici (o i servizi) con cui SIM potrebbe dover collaborare.

1.2. Territorio economico

Sulla base di questa comprensione istituzionale del territorio, l'obiettivo è identificare gli attori pubblici (o i servizi) con cui SIM potrebbe dover collaborare

La mappa dovrebbe mostrare

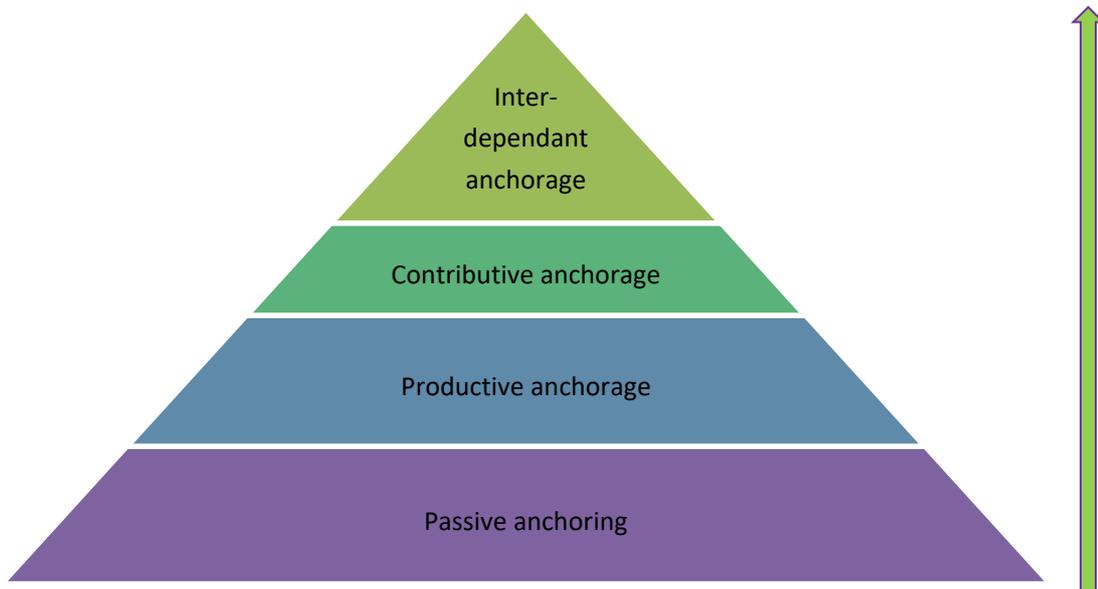
- le sedi delle unità operative
- i luoghi di residenza dei dipendenti
- le localizzazioni dei clienti
- le fonti di approvvigionamento (materie prime e fornitori)

Idealmente, questo esercizio di localizzazione dovrebbe essere accompagnato da una descrizione dei flussi di cassa associati, che possono essere tracciati dal bilancio aziendale. In questo modo, è possibile visualizzare la distribuzione geografica dei flussi di cassa in entrata e in uscita dal territorio dell'azienda.

Tool: software di mappatura (e.g. QGIS)

1.3. Territorio di azioni di SIM

È possibile definire una gradazione nel radicamento locale delle aziende secondo il modello della piramide di Maslow



Fonte : [S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance](#), Orée, 2017, p 13 (traduzione degli autori).

"Ancoraggio passivo: il territorio è un supporto per l'attività dell'azienda, che non cerca di sviluppare il proprio ancoraggio locale al di là della "licenza ad operare".

Ancoraggio produttivo: l'azienda analizza il proprio ambiente al fine di consolidare la propria "licenza di operare" e adattare la propria offerta alle esigenze locali. Le sue azioni sono volte a rendere più efficienti i suoi impianti di produzione. Lavora sulla sua immagine e reputazione per mantenere la fiducia in un ambiente che percepisce come più restrittivo.

Ancoraggio contributivo: per sviluppare la propria performance economica, l'azienda ha bisogno di rafforzare il proprio ancoraggio locale. Si impegna in processi di apprendimento collettivo e di co-costruzione che gli consentono di contribuire allo sviluppo locale in una situazione vantaggiosa per tutti.

Ancoraggio interdipendente: per l'azienda il territorio è diventato uno spazio di progetti con altri attori dell'ecosistema locale. Questo moltiplica la capacità di innovazione dell'azienda e rafforza la sua capacità di rispondere ai suoi mercati". ([S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance](#), Orée, 2017, p 13, traduzione dell'autore)

L'analisi svolta nella sezione precedente consentirà di collocare l'azienda in questa piramide e di identificare l'area in cui l'azienda desidera sviluppare legami con la comunità locale.

SUBTOPIC 2: Profilo del territorio d'azione del SIM

<p>Obiettivo ed ambito</p> 	<p>Identificare le sfide che il territorio deve affrontare per individuare i bisogni sociali a cui l'azienda, attraverso l'azione della SIM, potrebbe cercare di rispondere.</p>
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analisi dati e software di mappatura ➤ PESTEL / SWOT analisi
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<p>RA2 & RA4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di utilizzare metodologie appropriate per l'analisi dei dati ➤ Capacità di formulare raccomandazioni sulla base dei risultati di una diagnosi

Profilo del territorio d'azione della SIM

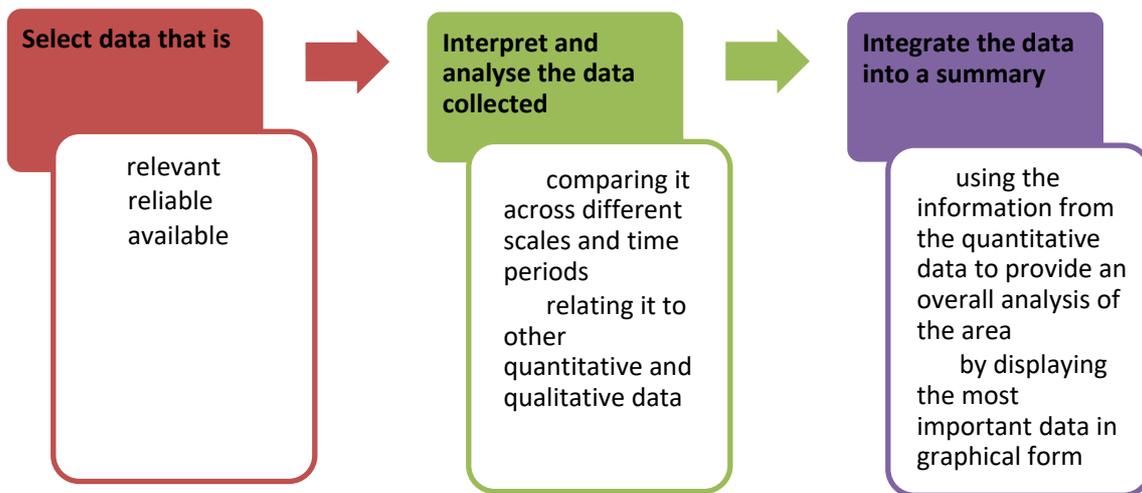
L'obiettivo di questa sezione è quello di consentire agli studenti di diagnosticare le esigenze della regione utilizzando e analizzando diverse fonti di dati. Gli studenti saranno quindi in grado di identificare possibili linee d'azione.

	Obiettivi	Metodologia / strumenti
Raccolta dei dati	Raccogliere informazioni sulle condizioni economiche, sociali, sociali e ambientali del territorio	Definizione degli indicatori Utilizzo di banche dati
Diagnosi territoriale	Elaborazione di un inventario delle vulnerabilità e delle opportunità del territorio	Analisi PESTEL / SWOT
Assi d'azione per SIM	Identificare i bisogni a cui l'azienda è in grado di rispondere Definire percorsi di azione per l'azienda	

2.1. Raccolta e analisi dei dati

Gli indicatori statistici forniscono una solida base per valutare le vulnerabilità e le opportunità di un territorio.

La raccolta e l'organizzazione dei dati avverrà in 3 fasi:



Fonte: <https://www.diagnostic-territoire.org/documentation/donnees-quantitatives>, traduzione dell'autore

Al fine di caratterizzare il territorio, i dati potrebbero essere raccolti in 4 aree:

- economico (occupazione/disoccupazione, tenore di vita, sviluppo economico)
- sociale (povertà/esclusione, alloggio, diversità/disabilità, demografia)
- sociale (istruzione, salute, sicurezza, mobilità, accesso digitale, cultura/tempo libero)
- ambientale (inquinamento, transizione energetica).

Dovranno essere mobilitate varie fonti di dati.

→ **Contenuto che deve essere adattato da ciascun partner.**

In Francia, la principale fonte di dati è l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques ([INSEE](https://www.insee.fr)) che utilizza diversi sistemi di zonizzazione statistica. Altre fonti di informazione includono <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/>. Per familiarizzare con l'uso delle fonti di dati disponibili, vedere esempi su <https://www.diagnostic-territoire.org/documentation/donnees-quantitatives> (in francese).

Strumenti: Software di analisi e mappatura dei dati.

2.2. Diagnosi territoriale

L'obiettivo è quello di tracciare un ritratto della regione sulla base dei dati raccolti. L'analisi cercherà di rispondere a due domande principali: quali sono i problemi più importanti che l'area deve affrontare? Quali risorse possono essere mobilitate per progetti futuri?

Metodologia e strumenti: PESTEL e SWOT

→ **L'analisi PESTEL applicata ad un territorio** (Politico, Economico, Socio-culturale, Tecnologico, Ambientale, Legale) permette di comprendere le dinamiche territoriali attraverso l'esame dei fattori esterni.

- Politica: Programmi locali, sovvenzioni europee
 - *Esempio: sono disponibili aiuti finanziari per progetti di transizione energetica*
- Economia: indicatori di crescita, strutture occupazionali
 - *Esempio: il territorio ha un alto tasso di disoccupazione, in particolare tra i giovani.*
- Socio-culturale: abitudini di consumo, demografia
 - *Esempio: una comunità che invecchia dovrà sviluppare servizi per gli anziani*
- Tecnologico: attrezzature digitali, innovazioni
 - *Esempio: una zona rurale dotata di fibra ottica può essere attraente per i telelavoratori*
- Ambientale: qualità dell'aria, gestione delle risorse naturali
 - Legale: Regolamenti o vincoli specifici

→ **SWOT Analysis:** Integrate the findings of the PESTEL analysis with an internal analysis of the Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, to derive actionable insights and strategic recommendations.

		Positivo	Negativo
		PUNTI DI FORZA	DEBOLEZZE
<i>Interno</i>		Internal characteristics of the territory constituting an advantage - from which the company can benefit	Le caratteristiche interne del territorio che ne ostacolano lo sviluppo - che l'azienda può cercare di aiutare a correggere
		OPPORTUNITÀ	MINACCE
<i>External</i>		Fattori esterni su cui il territorio può capitalizzare per il proprio sviluppo, che l'azienda può contribuire a mobilitare	Fattori esterni che possono danneggiare il territorio, che l'azienda può aiutare a mitigare

2.3. Assi d'azione per la SIM

L'analisi del potenziale di sviluppo del territorio e delle problematiche individuate (analisi SWOT) dovrebbe aiutare a identificare percorsi di azione che consentano all'azienda di rafforzare il proprio ancoraggio locale. Queste azioni dovrebbero rispondere alle domande "Dove vogliamo andare?" e "Come ci arriveremo?"

Dove andare?

La direzione strategica dovrebbe emergere da una visione chiaramente definita, accompagnata da obiettivi prioritari e misurabili. Gli obiettivi devono, ovviamente, essere coerenti con la direzione strategica dell'azienda, realistici e in numero limitato. Alcuni obiettivi possono essere raggiunti a breve termine, mentre altri richiederanno un periodo di tempo più lungo.

Il metodo più comune per sviluppare una tale visione è quello di organizzare workshop. Indipendentemente dal metodo scelto, il processo deve includere un'ampia partecipazione della comunità. La direzione strategica proposta dovrebbe essere ampiamente diffusa per ottenere feedback e commenti per garantire un forte coinvolgimento delle parti interessate.

Gli obiettivi dovrebbero essere prioritari per guidare le decisioni relative all'uso delle risorse disponibili. Dovrebbero essere considerati i seguenti fattori:

- l'impatto potenziale di ciascun obiettivo sulla soluzione dei problemi individuati,
- Azioni relative a questo obiettivo già in corso o pianificate,
- La relazione tra questo obiettivo e gli altri obiettivi.

Come ottenerlo?

Il piano d'azione risponde alla domanda: "Come ci arriveremo?" Si tratta di identificare un numero limitato di azioni prioritarie, specificando la distribuzione delle responsabilità, i programmi e le risorse impegnate.

L'individuazione delle azioni prioritarie dovrebbe includere un'ampia partecipazione delle parti interessate, coinvolgendo le parti interessate dalle attività proposte e quelle in grado di garantirne il successo. I partenariati con vari attori locali, come le autorità pubbliche locali, le associazioni e altre imprese della zona, sono essenziali per un'attuazione di successo (cfr. sottotema 3).

Esercizio pratico, esempio semplificato:

Passaggi dell'azione <i>Cosa si farà?</i>	Responsabilità <i>Chi lo farà?</i>	Linea temporale <i>Entro quando?</i> <i>(Giorno/Mese)</i>	Risorse <i>(finanziario, umano, politico e altro)</i> <i>A. Disponibile</i> <i>B. Necessario</i>	Potenziali partner <i>Chi potrebbe essere coinvolto?</i>	Potenziali ostacoli <i>Quali persone o organizzazioni potrebbero obiettare?</i>
Step 1:			A. B.		A. B.
Step 2:			A. B.		A. B.
Step 3:			A. B.		A. B.

SUBTOPIC 3: Analisi degli stakeholder

<p>Obiettivo e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificazione e mappatura dei principali stakeholder. ➤ Comprendere le esigenze e le aspettative degli stakeholder. ➤ Dare priorità agli stakeholder in base alla loro influenza e al loro interesse
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mappatura degli stakeholder ➤ Matrice potere-interesse ➤ Matrice delle ipotesi di rischio
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<p>RA3 & RA5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analisi e abilità problem-solving ➤ Capacità di comprendere le relazioni di potere.

Analisi degli stakeholder

Rafforzare il legame dell'azienda con la comunità locale è l'obiettivo dell'azione di SIM. Deve basarsi sugli attori locali e tenere conto delle loro esigenze, aspettative e preoccupazioni. È quindi necessario identificare gli stakeholder coinvolti nelle azioni previste e comprendere come questi possano partecipare all'approccio dell'azienda alla responsabilità territoriale.

	Obiettivi	Metodologie/tools
Conoscere e comprendere gli stakeholder	Identificare gli stakeholder interni ed esterni nel progetto pianificato	Elenco delle parti interessate Mappa di identificazione degli stakeholder
	Individua i loro bisogni e le loro aspettative	Survey & interviste

Identifying key stakeholders	Valutare l'importanza e l'influenza di ogni stakeholder	Modelli di mappatura degli stakeholder
-------------------------------------	---	--

3.1. Conoscere e comprendere gli stakeholder

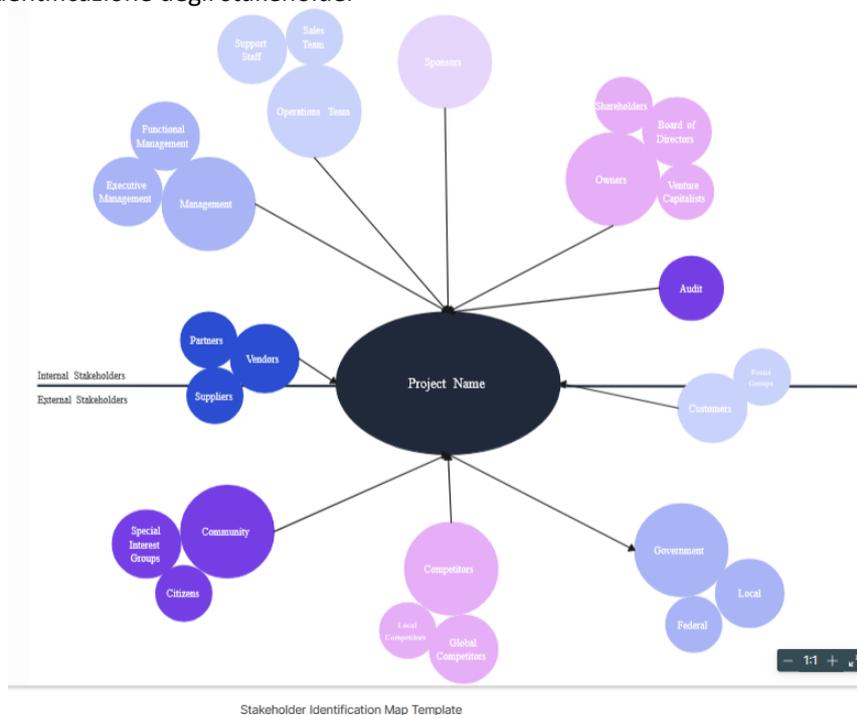
Il punto di partenza è la stesura di un elenco esaustivo degli stakeholder interni ed esterni che possono essere interessati, influenzati o influenzare le attività della SIM. Gli stakeholder possono rientrare in diverse categorie: istituzioni (enti locali, servizi pubblici), associazioni con finalità sociali o ambientali, altre aziende, cittadini (residenti, collettivi di cittadini, leader informali), dipendenti delle aziende.

Questi stakeholder possono avere i propri obiettivi e punti di vista, che possono differire e entrare in conflitto tra loro. È importante identificare le questioni che contano per ciascuno di loro per comprendere meglio le loro esigenze e aspettative e come interagiscono tra loro.

Strumenti: Mappa di identificazione delle parti interessate (cfr. esempio 1 di seguito)

Indagine per raccogliere contributi da un'ampia varietà di parti interessate e interviste (cfr. esempio 2 di seguito)

Esempio 1: Mappa di identificazione degli stakeholder



Fonte: <https://creately.com/guides/stakeholder-diagrams/>

Esempio 2: Esempio delle domande poste durante l'intervista agli stakeholder

- Cosa è importante per lui/lei/loro?
- Quali sono le sue aspettative riguardo alle attività previste?
- In che modo potrebbe contribuire alle attività?

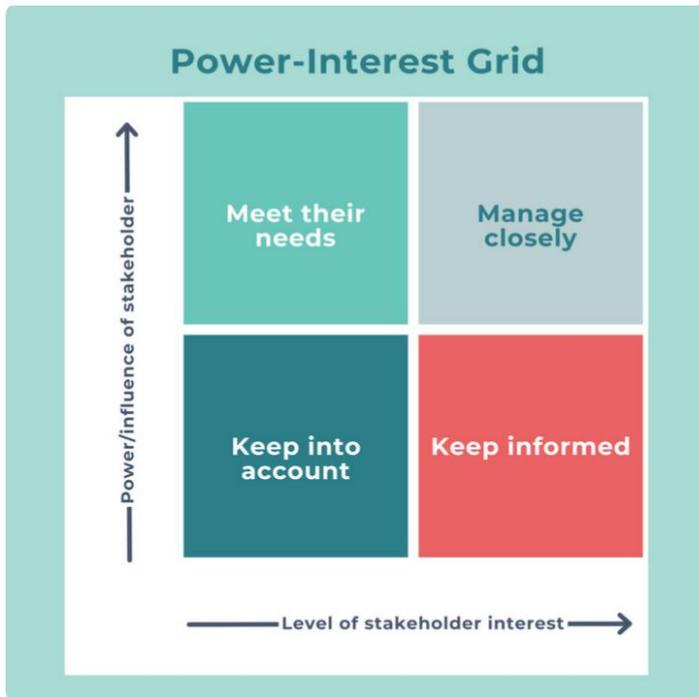
- In che modo il completamento con successo di queste attività lo avvantaggia?
- Come potrebbe bloccare le attività?
- Ci sono conseguenze negative per lui/lei se le attività non vengono implementate con successo?
- Ci sono altri stakeholder che potrebbero entrare in conflitto con i suoi interessi (e viceversa)?

3.2. Identificazione dei principali portatori di interessi

Al fine di indirizzare strategicamente l'azione della SIM, gli stakeholder devono essere classificati in base ai loro livelli di interesse e influenza. Devono essere presi in considerazione anche i potenziali rischi che potrebbero interrompere le attività di SIM.

È possibile utilizzare diversi modelli di mappatura degli stakeholder, ognuno con i propri vantaggi e svantaggi. I grafici e le descrizioni sottostanti sono tratti da <https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/>.

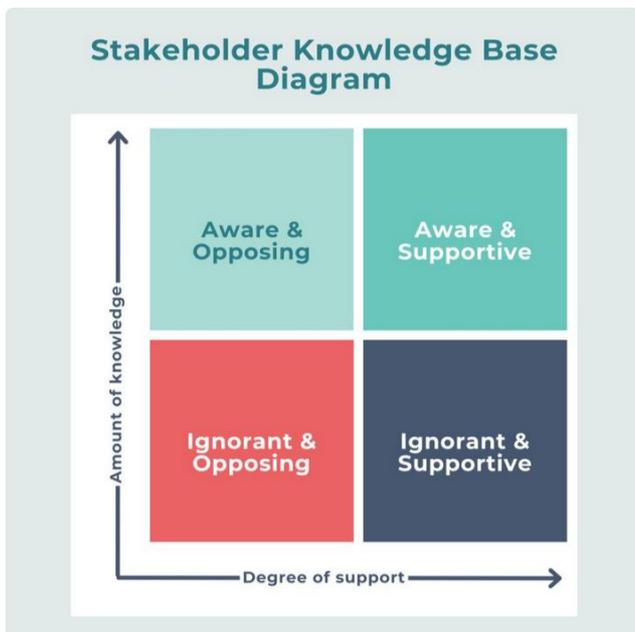
1. Matrice potere-interesse



Ogni quadrante richiede azioni o livelli di coinvolgimento diversi:

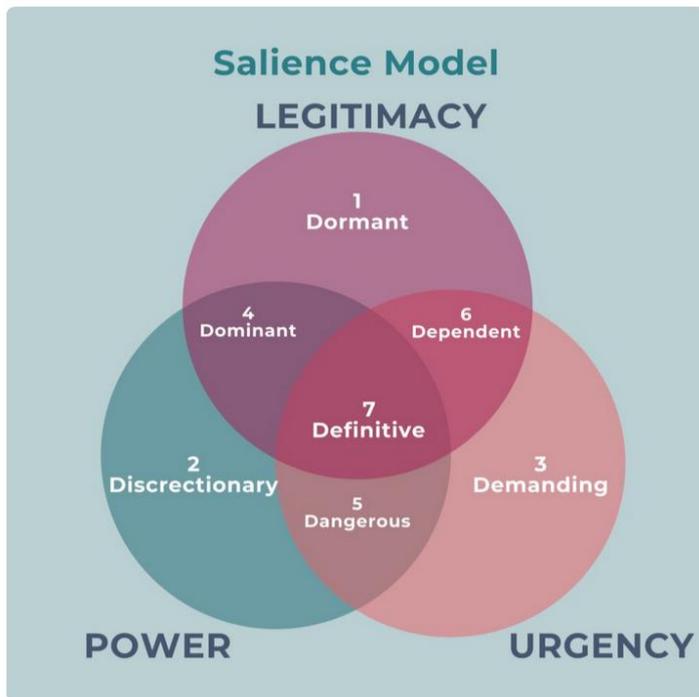
- **Alto potere / alto interesse** – Gestire da vicino, coinvolgere regolarmente e gestire le aspettative
- **Alta potere / basso interesse** - Soddisfa le loro esigenze, mantienile soddisfatte e consulta attivamente
- **Bassa potere / basso interesse** : monitora e fornisci informazioni secondo necessità
- **Bassa potere / alto interesse** – Tieniti informato e mantieni l'interesse

2. Stakeholder Knowledge Base Chart



1. **Consapevolezza e opposizione** – Questi stakeholder possono rappresentare un rischio e richiedere una gestione.
 2. **Consapevolezza e supporto** – Vale la pena tenere informati questi stakeholder in modo che possano continuare a sostenere il tuo progetto o lavoro.
 3. **Ignoranti e contrari** – Aumentare la comprensione di questi stakeholder può aiutare a cambiare il loro atteggiamento.
- **Ignorante e di supporto** – Impegnarsi con queste parti interessate aiuterà a mantenerle a bordo e a rafforzare il loro sostegno.

3. Modello Salience



Gruppi	Attributi	Esempio	Priority
1. Dormiente	Alto potere, bassa legittimità, bassa urgenza	Un dirigente attualmente non coinvolto o interessato al progetto.	Priorità 3 Con un solo attributo rilevante, questi stakeholder richiedono generalmente meno attenzione, ma dovrebbero essere monitorati nel caso in cui la loro situazione cambi.
2. Discrezionale	Alta legittimità, basso potere, bassa urgenza	Un gruppo ambientale locale indirettamente impattato dal lavoro svolto.	
3. Esigente	Alta urgenza, basso potere, bassa legittimità	Residenti locali che si sentono fortemente coinvolti dal progetto anche se non ne sono direttamente impattati.	
4. Dominante	Alto potere, alta legittimità, bassa urgenza	Gruppi di consiglio con l'autorità di approvare o respingere i piani del progetto.	Priorità 2 Con due attributi salienti, questi stakeholder beneficeranno di una comunicazione e di un coinvolgimento regolari per garantire che il progetto rimanga in carreggiata.
5. Pericoloso	Alto potere, alta urgenza, bassa legittimità	Individui o gruppi che, pur non essendo direttamente collegati al progetto, potrebbero creare problemi.	
6. Dipendente	Alta urgenza, alta legittimità, basso potere	Residenti locali che difficilmente influenzano il progetto senza formare un gruppo o connettersi con uno stakeholder più influente.	

7. Definitivo	Alto potere, alta legittimità, alta urgenza	Leader di organizzazioni chiave strettamente coinvolti nel lavoro o nel progetto.	Priorità 1 Poiché questi stakeholder hanno tutti gli attributi, sono il tuo gruppo di stakeholder principale. Il loro coinvolgimento e la loro comunicazione dovrebbero essere prioritari.
----------------------	---	--	---

Fonte: <https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/>

Questa analisi degli stakeholder porta all'identificazione degli stakeholder chiave, ovvero degli stakeholder che presentano un rischio o una ricompensa potenziale più elevati e sono più critici per il successo del progetto. L'identificazione degli stakeholder chiave ha il vantaggio di restringere l'elenco degli stakeholder con cui interagire a un gruppo più gestibile, di ridurre al minimo i rischi coinvolgendo gli stakeholder a rischio più elevato nelle prime fasi del progetto per affrontare potenziali problemi e di garantire il sostegno di quegli stakeholder che avranno il maggiore impatto sul successo del progetto.

Metti alla prova le tue conoscenze del Modulo 2 - Analisi territoriale

1. Domande vero e falso

	Domande	Risposte (Vero / Falso)
R.1	The relevant territory for a company is necessarily the one in which it sells its products/services.	F
R.2	Territorial analysis enables companies to position themselves within their ecosystem.	T
R.3	Companies' contribution to local development is measured by job creation. Larger companies therefore contribute more to local development than smaller ones.	F
R.4	The so-called 'stakeholders' are the partners with whom the company usually interacts.	F
R.5	SWOT analysis is used to identify the key stakeholders in a project.	F

2. Domande a risposta multipla

	Domande	Opzioni di risposta	Risposta corretta (a/b/c/d)
D.1	Qual è l'obiettivo principale dell'analisi territoriale per la SIM?	a. Valuta le prestazioni dei dipendenti b. Identificare le opportunità di crescita internazionale c. Comprendere l'ecosistema locale e i bisogni sociali d. Ridurre i costi operativi dell'azienda	c
D.2	Qual è il primo passo nell'analisi degli stakeholder?	a. Elaborare una matrice dei rischi b. Identificare e comprendere gli stakeholder c. Elaborare un piano di partenariato d. Misurare l'impatto sociale	b
D.3	Quale aspetto non viene preso in considerazione in un'analisi PESTEL?	a. Politico b. Economico c. Sostenibile d. Legale	c

D.4	Nel modello di ancoraggio territoriale delle imprese, a quale tipo di ancoraggio corrisponde un'azienda che collabora attivamente con gli attori locali per innovare?	a. Passivo b. Produttivo c. Contributivo d. Interdipendente	d
D.5	Quale strumento può essere utilizzato per identificare gli attori chiave e il loro livello di influenza nel progetto?	a. SWOT analisi b. mappatura Stakeholder c. Balance scorecard d. Benchmarking	b

Compito. Definire e analizzare un territorio per l'azione

Obiettivo: Gli studenti effettueranno un'analisi territoriale basata sul caso di un'impresa esistente o fittizia. Il territorio considerato sarà un vero e proprio territorio.

Istruzioni:

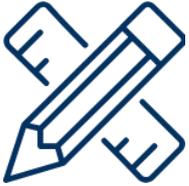
1. **Scegli un'azienda e un territorio:** fornisci una breve descrizione dell'azienda scelta, che può essere reale o fittizia, specificandone il settore di attività, le dimensioni, l'età, ecc. Se l'azienda è reale, la sua ubicazione costituirà il territorio di studio. Se l'azienda è fittizia, scegli la sua posizione.
2. **Raccogliere informazioni sul territorio:** Caratterizzare il territorio raccogliendo informazioni in 4 aree: economica, sociale, sociale e ambientale.
3. **Analizzare le informazioni:** Identificare i principali punti di forza e di debolezza del territorio riassumendoli in una matrice SWOT.
4. **Proporre un piano d'azione:** Identificare un'area in cui l'azienda potrebbe soddisfare le esigenze del territorio. Proporre 2-3 idee di azione realistiche e compatibili con gli obiettivi e le risorse dell'azienda. Scegli un'azione e fornisci una motivazione per questa scelta.
5. **Identificare gli stakeholder chiave:** Elaborare una mappa degli stakeholder utilizzando uno dei modelli visti a lezione. Identificare gli stakeholder più critici per il successo dell'azione, spiegando il contributo atteso da ciascuno.

Deliverable: documento di 10-15 pagine che riassume l'analisi.

MODULO 3: COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

<p>Descrizione del Modulo 3</p> 	<p>Il modulo "Stakeholder engagement" aiuta a capire come lavorare in una partnership e come comunicare e impegnarsi con successo. Pertanto, verranno introdotte diverse strategie. Un altro punto focale di questo modulo riguarda la gestione degli stakeholder, il monitoraggio e la valutazione. Partecipando a questo modulo, gli studenti apprenderanno una vasta gamma di concetti e acquisiranno competenze fondamentali per comprendere e partecipare alla gestione e alla direzione delle organizzazioni.</p>
<p>Obiettivi</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sviluppo di strategie e tool per il coinvolgimento ➤ Gestire gli stakeholder in modo efficace ➤ Monitora e valuta gli sforzi di coinvolgimento ➤ Impara dalle best practice
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoscenza: Identificare la forma appropriata di partenariato e le strategie di coinvolgimento ➤ Competenze: utilizzare strumenti per una comunicazione e un coinvolgimento efficaci ➤ Atteggiamenti: favorire relazioni positive con gli stakeholder
<p>Durata</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6 ore

SUBTOPIC 1: Lavorare in partnership

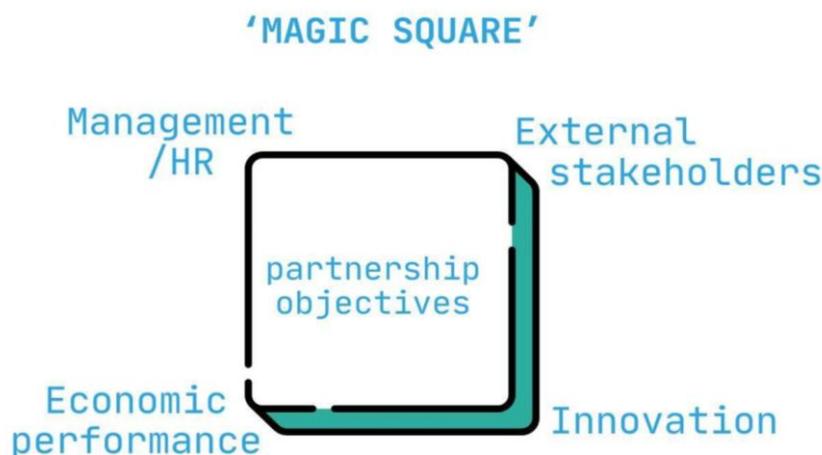
<p>Obiettivo e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definizione degli obiettivi del partenariato ➤ Individuazione della forma appropriata di partenariato ➤ Definire le modalità di azione in funzione degli obiettivi e delle risorse disponibili
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 'il Quadrato Magico' degli obiettivi di partenariato ➤ Forme di partenariato
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA2: Dimostrare di comprendere le condizioni critiche che forniscono una base per lo sviluppo e l'applicazione di pianificazione e progetti trasformativi a livello locale. ➤ RA4: Avere la capacità di utilizzare metodologie appropriate per la raccolta e l'analisi dei dati, integrare le varie conoscenze, gestire la complessità e formulare proposte e soluzioni riconoscendo i limiti e i vincoli di specifici territori e comunità.

Rendere operativo il progetto lavorando con gli attori locali

Il "quadrato magico" degli obiettivi del partenariato

Il concetto di **"quadrato magico" degli obiettivi del partenariato** si riferisce a un quadro equilibrato che allinea gli obiettivi e gli interessi di tutti i partner coinvolti nel progetto. L'idea è che una partnership di successo è quella in cui gli obiettivi sono a tutto tondo, reciprocamente vantaggiosi e raggiungibili sfruttando i punti di forza e le risorse di ciascun partner. Questa struttura può essere pensata come un quadrato, con ciascuno dei quattro angoli che rappresenta un'area chiave su cui concentrarsi.

Figura 1. 'Il quadrato magico degli obiettivi del partenariato'



Fonte: Le Rameau

L'obiettivo è quello di posizionare il progetto d'azione in questo 'quadrato magico' in base ai diversi obiettivi:

1. **Management/HR:** Coinvolgimento delle risorse umane: motivazione, coesione del team, miglioramento delle competenze,...
2. **Stakeholder esterni:** Rafforzare la presenza locale dell'azienda, rafforzare la sua rete, migliorare la sua immagine,...
3. **Performance economica:** ottimizzazione dei costi (in particolare ambientali), partecipazione a contratti di appalto pubblico (in particolare clausole sociali), ...
4. **Innovazione:** attingere alle pratiche delle organizzazioni di interesse pubblico (associazioni, autorità locali, strutture di integrazione sociale) per sviluppare la gestione, la governance, la catena del valore,...

Quale forma di partenariato è adatta al mio obiettivo?

Diverse forme di partnership

Le varie forme di partnership rappresentano modi distinti di collaborazione tra organizzazioni o individui, con obiettivi, pratiche e risultati diversi.

Le partnership si concentrano su azioni etiche, sostenibili e socialmente responsabili. Queste partnership enfatizzano l'integrità, la gestione ambientale e il rispetto della società. Le caratteristiche principali includono il mantenimento di elevati standard etici, la promozione della responsabilità sociale attraverso iniziative comunitarie e la promozione della sostenibilità riducendo l'impatto ambientale. Gli esempi includono un'azienda e una ONG che migliorano le condizioni di lavoro nelle catene di approvvigionamento o un'azienda che collabora con una comunità locale su progetti di conservazione ambientale.

I partenariati di cooperazione economica mirano al reciproco vantaggio economico, favorendo lo sviluppo delle imprese, la redditività e la crescita. Queste partnership si basano sulla condivisione delle risorse, come la messa in comune di capitali, competenze o infrastrutture; ampliare l'accesso al mercato; e mitigare i rischi. Gli esempi includono due aziende che formano una joint venture per entrare in un mercato estero o un produttore che collabora con una società di logistica per semplificare le operazioni e ridurre i costi.

Le varie forme di partnership rappresentano modi distinti di collaborazione tra organizzazioni o individui, con obiettivi, pratiche e risultati diversi.

Le partnership si concentrano su azioni etiche, sostenibili e socialmente responsabili. Queste partnership enfatizzano l'integrità, la gestione ambientale e il rispetto della società. Le caratteristiche principali includono il mantenimento di elevati standard etici, la promozione della responsabilità sociale attraverso iniziative comunitarie e la promozione della sostenibilità riducendo l'impatto ambientale. Gli esempi includono un'azienda e una ONG che migliorano le condizioni di lavoro nelle catene di approvvigionamento o un'azienda che collabora con una comunità locale su progetti di conservazione ambientale.

I partenariati di cooperazione economica mirano al reciproco vantaggio economico, favorendo lo sviluppo delle imprese, la redditività e la crescita. Queste partnership si basano sulla condivisione delle risorse, come la messa in comune di capitali, competenze o infrastrutture; ampliare l'accesso al mercato; e mitigare i rischi. Gli esempi includono due aziende che formano una joint venture per entrare in un mercato estero o un produttore che collabora con una società di logistica per semplificare le operazioni e ridurre i costi.

Tabella 1. Sintesi delle principali differenze tra le forme di partnership

Forme di Partnership	Obiettivi	Focus	Esempi
Pratiche responsabili	Promuovere azioni etiche, sostenibili e socialmente responsabili	Standard etici, sostenibilità, impatto sulla comunità	Aziende e ONG che lavorano per la certificazione del commercio equo e solidale
Cooperazione economica	Migliorare i benefici economici attraverso la condivisione delle risorse e gli sforzi congiunti	Redditività, condivisione delle risorse, espansione del mercato	Joint venture tra due aziende per entrare in nuovi mercati
Innovazione sociale	Affrontare le sfide sociali attraverso soluzioni innovative	Impatto sociale, innovazione, nuove tecnologie	Azienda tecnologica e organizzazione no-profit che collaborano per l'educazione digitale
Sponsorship	Fornire supporto finanziario/materiale per la visibilità e i vantaggi promozionali	Esposizione del marchio, opportunità di marketing	Azienda che sponsorizza un evento sportivo per la visibilità del marchio

Ognuno di questi tipi di partnership ha scopi distinti, che si tratti di responsabilità condivisa, vantaggio economico, creazione di un impatto sociale o vantaggio promozionale reciproco. La scelta della giusta forma di partnership dipende dagli obiettivi specifici delle parti coinvolte, dalle loro risorse e dai risultati desiderati. In molti casi, un'azienda o un'organizzazione può impegnarsi in più tipi di partnership contemporaneamente per raggiungere una serie più ampia di obiettivi.

SUBTOPIC 2: Strategia e strumenti per la comunicazione e l'engagement

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Scopri come sviluppare strategie efficaci di comunicazione con gli stakeholder
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategie e strumenti di comunicazione ➤ Mappatura Stakeholder ➤ Piano comunicazione
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA7: Comunicare con una varietà di parti interessate, superando le differenze culturali.

Come comunicare e coinvolgere i tuoi stakeholder

L'importanza di una comunicazione efficace e di un coinvolgimento efficace

Una comunicazione efficace con le parti interessate è fondamentale per diversi motivi. Una comunicazione chiara aiuta a garantire che tutte le parti interessate comprendano gli obiettivi, gli obiettivi e i risultati attesi, allineando gli sforzi e le aspettative di tutti e riducendo le incomprensioni. Una comunicazione aperta e trasparente crea fiducia, poiché gli stakeholder che si sentono informati e coinvolti hanno maggiori probabilità di sostenere il progetto e collaborare in modo efficace. Coinvolgere tempestivamente gli stakeholder e tenerli informati aumenta il loro impegno; È più probabile che contribuiscano positivamente quando comprendono il loro ruolo e si sentono apprezzati. Gli aggiornamenti regolari consentono di identificare precocemente i potenziali problemi, consentendo adeguamenti tempestivi e offrendo alle parti interessate l'opportunità di fornire input e feedback, che aiutano ad affrontare le sfide e migliorare i risultati. Inoltre, una comunicazione efficace fornisce agli stakeholder le informazioni di cui hanno bisogno per prendere decisioni informate, che si tratti di allocare risorse, adeguare le tempistiche o sostenere nuove iniziative. Una comunicazione positiva migliora anche la reputazione dell'organizzazione, poiché gli stakeholder soddisfatti sono più propensi ad approvare progetti futuri e a promuovere la tua organizzazione ad altri.

Coinvolgere con successo gli stakeholder è essenziale perché favorisce il loro impegno, il loro sostegno e la loro partecipazione attiva al progetto. Quando gli stakeholder sono coinvolti in modo significativo, acquisiscono un senso di appartenenza, il che li rende più propensi a contribuire positivamente e a sostenere gli obiettivi del progetto. Questo impegno aiuta a creare fiducia e a stabilire relazioni più forti, fondamentali per la collaborazione e la risoluzione dei problemi. Gli stakeholder coinvolti forniscono preziose informazioni e feedback che possono migliorare i risultati del progetto e il loro coinvolgimento precoce consente di identificare e affrontare potenziali problemi prima che si aggravino.

Strategie e strumenti

Esistono diverse strategie e strumenti per comunicare meglio con i tuoi stakeholder e coinvolgerli attivamente.

Esempi di **possibili strategie** includono la comprensione delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder identificando i loro interessi e adattando la comunicazione per affrontare le loro preoccupazioni. La definizione di obiettivi e traguardi chiari garantisce che le parti interessate comprendano lo scopo del progetto e il loro ruolo nel suo successo. La trasparenza è fondamentale, con aggiornamenti regolari su progressi, sfide e risultati per creare fiducia. La comunicazione dovrebbe essere personalizzata per soddisfare le diverse preferenze, come rapporti dettagliati, riassunti concisi o immagini. Coinvolgere le parti interessate fin dall'inizio e mantenere un coinvolgimento costante durante tutto il progetto favorisce l'impegno. Incoraggiare la comunicazione bidirezionale crea un dialogo aperto per feedback e preoccupazioni, mentre il riconoscimento e il riconoscimento dei contributi dimostra apprezzamento e motiva il supporto continuo.

Esempi di **possibili strumenti** includono la mappatura e l'analisi degli stakeholder, come l'utilizzo di una matrice degli stakeholder per dare priorità agli sforzi di comunicazione. I software di gestione dei progetti come Asana o Trello centralizzano il monitoraggio e gli aggiornamenti delle attività. Le piattaforme di comunicazione come Slack o Microsoft Teams consentono la collaborazione in tempo reale. Sondaggi e strumenti di feedback come SurveyMonkey o Google Forms raccolgono informazioni e mostrano agli stakeholder che le loro opinioni contano. Le newsletter via e-mail forniscono aggiornamenti strutturati e i webinar o le riunioni virtuali consentono discussioni dal vivo e sessioni di domande e risposte. I portali degli stakeholder offrono un accesso centralizzato alle risorse del progetto e i social media o i blog condividono efficacemente gli aggiornamenti con un pubblico più ampio per mantenere il coinvolgimento.

L'utilizzo di un mix di queste strategie e strumenti può creare un approccio completo per coinvolgere e comunicare in modo efficace con le parti interessate, promuovendo un ambiente positivo e collaborativo che supporta il successo del progetto.

Mettere in pratica la strategia

Seguendo la strategia di comunicazione in 3 fasi, puoi assicurarti di coinvolgere con successo gli stakeholder che sono – a lungo termine – più propensi a sostenere il progetto, migliorandone la credibilità e aumentando le possibilità di successo a lungo termine.

Tabella 2. Passi per una comunicazione e un coinvolgimento degli stakeholder di successo

Steps	Azione/Scopo	Tools
1. Esaminare la mappa degli stakeholder	Controlla la frequenza con cui devi rimanere in contatto con ogni stakeholder.	Mappa degli stakeholder
	Controlla quanto strettamente dovresti gestire i tuoi stakeholder.	
	Scopri come mantenere i tuoi stakeholder soddisfatti e/o informati.	
2. Sviluppare un piano di comunicazione	Creare un quadro che garantisca che le parti interessate siano coinvolte e informate in ogni fase.	Piano di comunicazione
	Identificare gli stakeholder rilevanti e capire cosa deve essere comunicato, perché deve essere comunicato e con quale frequenza.	
	Identificare i potenziali canali di comunicazione attraverso i quali è più probabile che gli stakeholder vengano coinvolti.	

3. Implementare il piano di comunicazione	Stabilisci azioni, scadenze o intervalli chiari e designa una persona responsabile se dispone di risorse umane libere disponibili per questo compito.	Comunicazione con gli stakeholder attraverso i canali precedentemente identificati
	Tu o la persona designata per la comunicazione con gli stakeholder dovrete essere proattivi e controllare regolarmente la mappa degli stakeholder per assicurarvi di soddisfare continuamente le esigenze di ogni stakeholder, in particolare degli stakeholder chiave prioritari. Le attività in corso includono newsletter, post sui social media, aggiornamenti del sito web, riunioni trimestrali del municipio, telefonate, visite in loco, ecc.	
	Proseguire la comunicazione con gli stakeholder attraverso i canali precedentemente individuati.	

Seguendo questi passaggi, puoi massimizzare le tue risorse non comunicando troppo con gruppi che non richiedono lo stesso livello di attenzione dei gruppi ad alto interesse e ad alta influenza, e assicurandoti che lui/lei si impegni più intensamente con questi due gruppi.

Figura 2. Mappa degli stakeholder



Fonte: Autore

Sezione 1. Spiegazione della mappa degli stakeholder

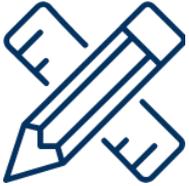
<p>Basso interesse e bassa influenza: per i gruppi di interesse con scarso interesse e poca influenza, la trasmissione unilaterale di informazioni essenziali è sufficiente nella maggior parte dei casi.</p> <p>Basso interesse e alta influenza: questo gruppo è più influente. Sebbene abbiano ancora un basso interesse per la comunicazione regolare, è importante monitorare regolarmente questo gruppo, tenerlo aggiornato con informazioni importanti e anticipare i loro interessi e bisogni.</p> <p>Alto interesse e bassa influenza: questo gruppo è più interessato. Anche se non sono influenti come gli altri stakeholder, è necessario mantenere una comunicazione regolare e solida con questo gruppo di stakeholder altamente interessati e prendere in considerazione una comunicazione bidirezionale.</p> <p>Alto interesse e alta influenza (gli stakeholder chiave): questo gruppo è sia interessato che influente e richiederà più risorse per affrontarlo in modo efficace. Questo gruppo prioritario di stakeholder richiede tattiche di comunicazione regolari, robuste e bidirezionali per mantenerli soddisfatti.</p>
--

Figura 3. Piano di comunicazione

COMMUNICATION PLAN				
Name of stakeholder	Area of interest/influence	Engagement action	Channel	Frequency
 Company A	• ...	• Manage closely	• Personal check-in meetings, • Phone calls • E-mail	• Daily
 Company B	• ...	• Keep informed	• Memos • Agenda summaries	• Weekly
 Company C	• ...	• Keep satisfied	• Top of the line emails about the overall budget/timeline progress	• Monthly
 Company D	• ...	• Monitor	• Newsletter	• Quarterly

Fonte: Autore

SUBTOPIC 3: Stakeholder management

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Scopri come costruire e mantenere relazioni con gli stakeholder
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Passaggi chiave per stabilire/mantenere le relazioni ➤ Best practice per la gestione delle relazioni con gli stakeholder ➤ Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA5: Produrre e trasferire conoscenza e comprensione, comprese le capacità di analisi e risoluzione dei problemi in contesti non familiari, considerando il profilo e le risorse dei vari stakeholder e le condizioni ambientali e socio-economiche. ➤ RA6: Collegare proposte, raccomandazioni e giudizi con una riflessione sulle responsabilità sociali ed etiche degli stakeholder sul campo.

Come costruire e mantenere relazioni con i tuoi stakeholder

Passaggi chiave per stabilire e sostenere relazioni in modo efficace

Costruire e mantenere solide relazioni con gli stakeholder è essenziale per il successo a lungo termine di qualsiasi progetto.

Per stabilire e sostenere relazioni solide, inizia comprendendo **le esigenze, le aspettative e le preoccupazioni uniche di ogni stakeholder**. Conduci una mappatura degli stakeholder per identificare gli attori chiave e i loro livelli di influenza o interesse, assicurandoti che la tua comunicazione dimostri che apprezzi il loro punto di vista. Stabilisci canali di comunicazione chiari utilizzando una varietà di metodi basati sulle preferenze degli stakeholder, come riunioni, e-mail o newsletter, promuovendo al contempo una comunicazione aperta e bidirezionale per feedback e domande.

Coinvolgi gli stakeholder nelle prime fasi del progetto per creare fiducia e promuovere un senso di appartenenza, e mantienili coinvolti con aggiornamenti regolari e opportunità di feedback. Sii trasparente e onesto condividendo apertamente i successi e le sfide, stabilendo aspettative realistiche e dimostrando integrità nell'affrontare le battute d'arresto. L'ascolto attivo e l'apprezzamento per i contributi degli stakeholder aiutano a rafforzare le relazioni, soprattutto quando i loro suggerimenti vengono implementati o i contributi vengono riconosciuti.

Personalizza gli stili di comunicazione in base alle preferenze degli stakeholder, indipendentemente dal fatto che preferiscano report dettagliati, presentazioni visive o riassunti concisi. Mantieni le promesse in modo coerente, affrontando apertamente ritardi o sfide mantenendo la credibilità. La collaborazione è fondamentale: invita le parti interessate a

partecipare a discussioni, processi decisionali o sessioni di brainstorming per promuovere un senso di partnership e lavoro di squadra.

I conflitti dovrebbero essere affrontati prontamente e rispettosamente, consentendo alle parti interessate di esprimere preoccupazioni mentre lavorano in modo collaborativo verso le soluzioni. Monitora regolarmente la forza delle relazioni raccogliendo feedback e rivedendo le metriche di coinvolgimento, adattando gli approcci secondo necessità per mantenere interazioni positive e produttive.

Implementando queste strategie in modo coerente, è possibile costruire e mantenere relazioni solide e basate sulla fiducia con gli stakeholder, creando un ambiente collaborativo che supporta il successo del progetto e rafforza le partnership a lungo termine.

Best practice (esempi)

Esempio 1: l'iniziativa di sostenibilità dell'azienda X

Situazione

Company X, azienda leader nel settore dei beni di consumo, ha lanciato un'iniziativa di sostenibilità volta a ridurre la propria impronta di carbonio. Per guidare il successo dell'iniziativa, hanno coinvolto le parti interessate a diversi livelli. Hanno iniziato con un'analisi degli stakeholder per identificare gli individui e i gruppi chiave interessati dalle loro operazioni. In seguito, hanno ospitato riunioni del municipio, focus group e sondaggi per raccogliere feedback e comprendere le preoccupazioni delle parti interessate. Coinvolgendo attivamente gli stakeholder nel processo decisionale, l'azienda X ha ottenuto preziose informazioni e supporto da parte di dipendenti, clienti e comunità locali. Questo approccio collaborativo non solo li ha aiutati a raggiungere i loro obiettivi ambientali, ma ha anche aumentato la reputazione dell'azienda e il valore del marchio.

Apprendimento

Effettuare un'analisi completa degli stakeholder per identificare tutti gli stakeholder rilevanti e comprendere i loro interessi. Questo approccio ti consentirà di personalizzare le tue strategie di coinvolgimento e di dare priorità ai tuoi sforzi in modo efficace.

Esempio 2: progetto governativo con coinvolgimento della comunità

Situazione

Un governo locale ha pianificato di costruire un nuovo parco in un quartiere densamente popolato. Comprendendo l'importanza del coinvolgimento della comunità nel processo decisionale, hanno organizzato consultazioni pubbliche e workshop, dando ai residenti la possibilità di condividere le loro opinioni, preoccupazioni e idee sul design e le caratteristiche del parco. Inoltre, hanno creato un indirizzo e-mail dedicato e una linea di assistenza per incoraggiare un feedback continuo. Coinvolgendo attivamente la comunità, il governo ha affrontato le loro preoccupazioni e ha promosso un senso di appartenenza e orgoglio tra i residenti. Il parco alla fine è diventato un simbolo di collaborazione e sviluppo della comunità.

Apprendimento

Offri vari canali per le parti interessate per condividere feedback e partecipare al processo. Questo approccio promuove l'inclusività e incoraggia il contributo da un'ampia gamma di prospettive.

Esempio 3: campagna di raccolta fondi di un'organizzazione senza scopo di lucro

Situazione

Un'organizzazione senza scopo di lucro ha deciso di raccogliere fondi per una causa sociale, comprendendo che coinvolgere donatori e sostenitori era la chiave per massimizzare il loro impatto. Hanno utilizzato piattaforme di social media, newsletter via e-mail e sensibilizzazione personale per tenere aggiornate le parti interessate sui loro progressi e risultati. Inoltre, hanno

organizzato eventi di raccolta fondi e opportunità di volontariato per creare un senso di comunità e coinvolgimento. Grazie a un efficace coinvolgimento degli stakeholder, l'organizzazione non solo ha superato i suoi obiettivi di raccolta fondi, ma ha anche costruito relazioni durature con donatori e sostenitori.

Apprendimento

Mantieni una comunicazione regolare con le parti interessate per tenerle informate sui progressi e sull'impatto del tuo progetto, contribuendo a sostenere il loro interesse e impegno.

Questi esempi dimostrano l'impatto di un efficace coinvolgimento degli stakeholder nel guidare il successo del progetto. Comprendendo le esigenze e le preoccupazioni degli stakeholder e includendole nel processo decisionale, le organizzazioni possono creare fiducia, assicurarsi supporto e ottenere risultati positivi. Personalizza le tue strategie di coinvolgimento in base al contesto unico e alle parti interessate coinvolte e considera sempre il rapporto costi-benefici per garantire che il coinvolgimento sia efficiente e incisivo.

Risoluzione dei conflitti e tecniche di negoziazione

Nella gestione degli stakeholder, la risoluzione dei conflitti e la negoziazione sono essenziali per mantenere relazioni positive e garantire il successo del progetto.

Un'efficace risoluzione dei conflitti e la negoziazione con le parti interessate coinvolgono diverse tecniche chiave. Inizia con l'ascolto attivo, consentendo alle parti interessate di esprimere le proprie preoccupazioni senza interruzioni e dimostrando empatia riconoscendo i propri sentimenti e prospettive. Ribadire o parafrasare i loro punti garantisce comprensione reciproca e mostra rispetto.

Identificare la causa principale è essenziale per affrontare i problemi di fondo piuttosto che i sintomi superficiali. Questo spesso comporta porre domande aperte per scoprire la vera fonte del conflitto, come problemi di comunicazione o aspettative divergenti. Mantenere un atteggiamento collaborativo rafforza l'idea di lavorare insieme verso una soluzione, sottolineando gli obiettivi condivisi e l'importanza della cooperazione.

Rimanere neutrali e obiettivi è fondamentale per promuovere un'atmosfera professionale. Evita di schierarti o lasciare che le opinioni personali influenzino il processo, attenendoti ai fatti e assicurandoti che le parti interessate si sentano trattate in modo equo. Stabilire chiaramente i limiti e le aspettative aiuta a gestire il processo di risoluzione delineando ciò che può e non può essere modificato entro i limiti, le tempistiche o le risorse del progetto.

Lo sviluppo di una soluzione vantaggiosa per tutti implica il brainstorming con le parti interessate per soddisfare le esigenze di tutti, concentrandosi su risultati che soddisfino tutte le parti e creino buona volontà. Dopo la risoluzione, il follow-up con le parti interessate dimostra un impegno per la loro soddisfazione, garantisce che la soluzione sia efficace e aiuta a prevenire problemi futuri.

Una negoziazione efficace con le parti interessate richiede una preparazione accurata, la comprensione delle loro priorità, potenziali obiezioni e alternative. Anticipa la resistenza e prepara le risposte per presentare un caso ben informato e persuasivo. Definisci obiettivi chiari identificando i non negoziabili e le aree di compromesso e stabilisci un "punto di partenza" per mantenere la fiducia pur rimanendo entro i limiti del progetto.

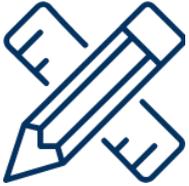
Costruire un rapporto e un rapporto di fiducia all'inizio dei negoziati favorisce un ambiente positivo e cooperativo, rendendo le parti interessate più ricettive alle soluzioni. Concentrati sugli interessi sottostanti piuttosto che su posizioni rigide esplorando motivazioni e bisogni, il che consente una risoluzione creativa dei problemi. L'utilizzo di criteri oggettivi, come tempistiche, budget o dati, garantisce che le negoziazioni rimangano trasparenti e basate sui fatti, riducendo al minimo le controversie guidate dalle emozioni.

L'offerta di più opzioni offre agli stakeholder la flessibilità di scegliere soluzioni in linea con i loro interessi, mostrando al contempo la volontà di soddisfare le loro esigenze. La pazienza è essenziale, poiché le negoziazioni possono richiedere tempo, soprattutto con parti interessate diverse. Sii aperto al compromesso difendendo con sicurezza gli aspetti critici del progetto quando necessario.

Infine, **documenta tutti gli accordi, i termini e le responsabilità** per evitare malintesi e garantire la responsabilità. I documenti scritti forniscono un riferimento affidabile per le decisioni, confermando l'allineamento tra tutte le parti.

Applicando queste tecniche di risoluzione dei conflitti e di negoziazione, è possibile promuovere relazioni positive e produttive con le parti interessate, risolvere i disaccordi in modo efficace e ottenere risultati di successo del progetto.

SUBTOPIC 4: Monitoraggio e valutazione

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Scopri come monitorare il coinvolgimento degli stakeholder e valutare l'efficacia delle strategie di coinvolgimento
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Approcci di valutazione/monitoraggio
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA4: Avere la capacità di utilizzare metodologie appropriate per la raccolta e l'analisi dei dati, integrare varie conoscenze, gestire la complessità e formulare proposte e soluzioni riconoscendo i limiti e i vincoli di specifici territori e comunità. ➤ RA5: Produrre e trasferire conoscenza e comprensione, comprese le capacità di analisi e risoluzione dei problemi in contesti non familiari, considerando il profilo e le risorse dei vari stakeholder e le condizioni ambientali e socio-economiche. ➤ RA6: Collegare proposte, raccomandazioni e giudizi con una riflessione sulle responsabilità sociali ed etiche degli stakeholder sul campo.

Perché è importante monitorare il coinvolgimento degli stakeholder e valutare le strategie di coinvolgimento?

Vantaggi di un monitoraggio/valutazione regolare

Il monitoraggio del coinvolgimento degli stakeholder e la valutazione delle strategie di coinvolgimento sono essenziali per diversi motivi. La valutazione periodica del coinvolgimento degli stakeholder garantisce che il progetto rimanga allineato con le esigenze e le aspettative di coloro che vi sono interessati. Le parti interessate hanno spesso intuizioni e feedback unici che possono modellare gli obiettivi e l'esecuzione del progetto in modo più efficace. Quando il coinvolgimento viene monitorato, è possibile apportare modifiche in tempo reale per affrontare le preoccupazioni, portando a una maggiore soddisfazione e fiducia. Gli stakeholder soddisfatti sono più propensi a continuare a sostenere il progetto, il che è fondamentale per il successo a lungo termine.

La valutazione delle strategie di coinvolgimento fornisce dati su ciò che funziona e ciò che non funziona, contribuendo a informare il processo decisionale e ottimizzare l'allocazione delle risorse. Ciò consente al team di concentrarsi sui metodi di coinvolgimento più efficaci e di apportare i miglioramenti necessari. Un monitoraggio regolare può anche rivelare potenziali problemi o disimpegno nella fase iniziale. Affrontando questi problemi in modo proattivo, i progetti possono ridurre la probabilità di resistenza o conflitti in seguito, contribuendo a mantenere le tempistiche e gli obiettivi in linea con i tempi.

La valutazione dell'efficacia del coinvolgimento mostra agli stakeholder che il loro contributo è apprezzato e preso sul serio. Questa trasparenza promuove una cultura della responsabilità, in cui il team di progetto dimostra impegno nei confronti degli interessi degli stakeholder. Comprendendo l'efficacia delle diverse strategie di coinvolgimento, i progetti possono adattarsi alle mutevoli circostanze, sia a causa di cambiamenti nelle aspettative degli stakeholder, disponibilità di risorse o fattori esterni.

Approcci di valutazione/monitoraggio

Per monitorare il coinvolgimento degli stakeholder e valutare l'efficacia delle strategie di coinvolgimento, **è possibile utilizzare una combinazione di approcci**. Sondaggi e moduli di feedback regolari forniscono informazioni sulla soddisfazione, le preoccupazioni e i livelli di coinvolgimento degli stakeholder, spesso fornendo un feedback onesto quando viene mantenuto l'anonimato. Le riunioni e i check-in degli stakeholder offrono opportunità in tempo reale per discutere i progressi, affrontare le preoccupazioni e raccogliere input, mostrando agli stakeholder che le loro opinioni sono apprezzate.

Le metriche di coinvolgimento, come la partecipazione alle riunioni, la partecipazione alle discussioni e i tempi di risposta, aiutano a misurare il livello di coinvolgimento degli stakeholder. Per il coinvolgimento digitale, il monitoraggio delle metriche di attività come i tassi di apertura delle e-mail, le risposte e la partecipazione a eventi virtuali fornisce informazioni dettagliate sulle interazioni con gli stakeholder. L'analisi del sentiment, sia attraverso strumenti che valutazioni qualitative, può valutare il tono e il contenuto del feedback, identificando le tendenze nella soddisfazione o le aree di preoccupazione.

Il monitoraggio dei problemi e dei conflitti può rivelare l'efficacia degli sforzi di coinvolgimento. Una bassa frequenza di conflitti suggerisce strategie di successo, mentre problemi ricorrenti possono indicare la necessità di aggiustamenti. La valutazione dei risultati delle attività di coinvolgimento rispetto a obiettivi specifici garantisce che le strategie raggiungano i loro obiettivi. Inoltre, la conduzione di sessioni di feedback o focus group sulle pratiche di coinvolgimento consente alle parti interessate di condividere pensieri sui metodi utilizzati e suggerire miglioramenti, garantendo che gli sforzi futuri siano più personalizzati ed efficaci.

Applicando costantemente un mix di questi metodi, è possibile mantenere un quadro chiaro dei livelli di coinvolgimento degli stakeholder e adattare le strategie per promuovere relazioni più forti ed efficaci con loro durante tutto il progetto.

SUBTOPIC 5: Best practices

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentare la comprensione di come coinvolgere gli stakeholder studiando esempi di vita reale.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Casi di studio sul coinvolgimento degli stakeholder di successo. ➤ Lezioni apprese e approfondimenti pratici.
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA2: Dimostrare di comprendere le condizioni critiche che forniscono una base per lo sviluppo e l'applicazione di piani e progetti trasformativi a livello locale. ➤ RA3: Dimostrare la comprensione delle strutture complesse che influenzano lo sviluppo sostenibile di un territorio, come le risorse, le reti di stakeholder e le relazioni di potere.

Come posso mantenere un buon rapporto con i miei stakeholder?

Le relazioni si basano sulla fiducia

Costruire relazioni solide con gli stakeholder è fondamentale per un coinvolgimento di successo. È importante notare che il mantenimento di un "buon rapporto" non garantisce che tutte le parti interessate siano costantemente soddisfatte. Soprattutto se il gruppo di stakeholder è ampio e molto diversificato, il rischio di potenziali conflitti di interesse è reale. Tuttavia, le relazioni positive con gli stakeholder si basano sulla fiducia. Una comunicazione efficace gioca un ruolo chiave e quindi è importante creare canali di comunicazione trasparenti e accessibili in cui le persone si sentano apprezzate e ascoltate. Di seguito. Daremo un'occhiata a esempi reali di aziende che sono riuscite a costruire con successo solide relazioni con i loro stakeholder nonostante abbiano dovuto affrontare conflitti di interesse tra i loro stakeholder.

Best practice (aziende reali)

Caso di studio 1: Co-Operative Food Group, Regno Unito

Background

Le cooperative sono di proprietà dei loro membri piuttosto che degli azionisti, come si vede nelle società per azioni private o pubbliche. La più grande cooperativa del Regno Unito, The Co-operative Group, conta oltre tre milioni di membri, ognuno dei quali ha la stessa voce in capitolo nel processo decisionale. Mentre i manager gestiscono le decisioni aziendali quotidiane, i membri guidano la direzione dell'azienda, in particolare il suo focus etico, piuttosto che gli azionisti. Il Gruppo Cooperativo opera in un'ampia varietà di settori, tra cui cibo, banche, viaggi, assicurazioni e servizi legali, nonché acquisti online e servizi funebri.

Stakeholders

Il Gruppo Cooperativo identifica i seguenti gruppi di parti interessate:

1. **Stakeholder interni:** I dipendenti sono uno dei gruppi di stakeholder interni più importanti per The Co-operative. Il successo nel settore alimentare al dettaglio si basa sull'avere persone dedicate che forniscono un eccellente servizio clienti.
2. **Stakeholder interni o esterni:** i fornitori possono essere considerati stakeholder interni o esterni, a seconda della vicinanza della loro partnership con l'azienda. I membri costituiscono anche un importante gruppo di parti interessate.
3. **Stakeholder esterni:** il Gruppo Cooperativo ha vari stakeholder esterni, come i clienti, il governo e le organizzazioni per gli standard alimentari.

Situazione/problema

Negli ultimi anni, i membri di The Co-operative Group hanno espresso preoccupazione per le sue politiche dietetiche e sanitarie, poiché anche il governo britannico ha lavorato per aumentare la consapevolezza sui rischi dell'obesità.

Strategia/azioni intraprese

In questo modo il Gruppo Cooperativo ha cercato di soddisfare le esigenze dei propri stakeholder:

1. **Dipendenti:** Il Gruppo Cooperativo mira a trattare i dipendenti trattando il proprio personale in modo etico. Un approccio è stata l'iniziativa "Good with Food", che prevede il coinvolgimento dei dipendenti con i valori e i principi fondamentali del marchio Co-operative. Ulteriori sforzi includono un programma di formazione progettato per migliorare le competenze e la conoscenza dei prodotti dei dipendenti.
2. **Fornitori:** La Cooperativa ha trasferito molti dei suoi prodotti a fornitori Fairtrade, ai quali viene garantito un prezzo che sostiene la sostenibilità delle loro attività e consente il reinvestimento. Questo approccio garantisce anche che le risorse siano preservate per le generazioni future.
3. **Membri:** Il Gruppo Cooperativo ha attuato una politica etica alimentare sostenuta dai suoi membri.
4. **Clienti:** Dopo aver consultato i propri clienti, The Co-operative Group ha introdotto una politica di etichettatura onesta per aiutare i clienti a fare scelte informate sui loro acquisti.
5. **Governo:** Il Gruppo Cooperativo ha sostenuto il suo programma Change4Life aiutandolo a condividere il messaggio del governo.
6. **Organismi di normazione alimentare:** il Co-operative Group ha implementato l'etichettatura "a semaforo" della Food Standards Agency (FSA) sulla confezione dei suoi prodotti, rendendo più facile per i consumatori comprendere il contenuto nutrizionale e incoraggiando abitudini alimentari più sane.
7. **Altre azioni:** In risposta a questa situazione, The Co-operative Group ha riformulato i propri prodotti a marchio proprio per ridurre il contenuto di sale, grassi saturi e zuccheri. Inoltre, una parte crescente della sua gamma alimentare offre opzioni salutari, con prodotti caratterizzati da un'etichettatura chiara e onesta. Il Gruppo Cooperativo sostiene anche iniziative comunitarie e sportive, come un ente di beneficenza nazionale che promuove lo sport per i giovani nelle comunità svantaggiate. Attraverso la sua iniziativa "From Farm to Fork", The Co-operative offre ai bambini delle scuole primarie visite didattiche alle sue fattorie in tutto il Regno Unito, offrendo esperienze di apprendimento pratico.

Risultati/conclusione

Gli stakeholder sono sia interni che esterni all'organizzazione e bilanciare le loro esigenze può essere difficile. Possono sorgere conflitti di interesse nel comportamento o negli obiettivi dell'azienda. Ad esempio, il passaggio a fornitori Fairtrade avvantaggia un gruppo di stakeholder – i fornitori – mentre può significare prezzi leggermente più alti per i clienti attenti ai

costi. Nonostante questi potenziali conflitti, operare in modo etico supporta la sostenibilità di The Co-operative Group e aiuta a stabilire una posizione di mercato unica, offrendo un netto vantaggio competitivo.

Caso di studio 2: Shell, internazionale

Background

Shell è un gruppo globale di aziende energetiche e petrolchimiche che mira a soddisfare il fabbisogno energetico della società in modo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale, sia ora che per il futuro. Con sede a L'Aia, nei Paesi Bassi, la società madre di Shell, Royal Dutch Shell plc, è costituita in Inghilterra e Galles. Shell fornisce il 2% del petrolio mondiale e il 3% del gas naturale. Con una rete di vendita al dettaglio di carburante di circa 44.000 stazioni di servizio, Shell serve 10 milioni di clienti al giorno, offrendo carburanti e lubrificanti per vari mezzi di trasporto, tra cui automobili, navi, aerei e treni.

Stakeholders

Shell identifica i seguenti gruppi di parti interessate:

- **Stakeholder interni:**

1. **Azionisti:** Shell è di proprietà degli azionisti, che svolgono un ruolo fondamentale nelle operazioni dell'azienda fornendo gran parte del capitale necessario per stabilire e gestire l'attività. Ricevono una parte dei profitti sotto forma di dividendi, a seconda del numero di azioni che possiedono. Gli azionisti eleggono un Consiglio di Amministrazione che li rappresenta e guida la direzione della società. Gli amministratori sono responsabili dell'attuazione della strategia e devono redigere una relazione annuale per gli azionisti, presentata ogni anno all'Assemblea generale annuale.
2. **Dipendenti:** Shell impiega oltre 100.000 persone in tutto il mondo, tra cui senior manager internazionali, geologi, ricercatori di mercato, ingegneri di cantiere, lavoratori delle piattaforme petrolifere, amministratori d'ufficio, analisti aziendali e molti altri. La dedizione e gli elevati standard di questi dipendenti, in particolare in materia di salute, sicurezza ed eccellenza, sono fondamentali per mantenere la leadership di Shell nel settore energetico. Gli errori possono essere costosi e incidere sia sulla reputazione di Shell che sui mezzi di sussistenza dei suoi dipendenti.
3. **Fornitori:** i fornitori sono anche stakeholder interni e fungono da partner di Shell lungo tutta la catena di produzione, dall'estrazione del petrolio alla consegna della benzina alla pompa. La reputazione di Shell si basa sulla garanzia che le sue azioni commerciali siano in linea con i suoi valori fondamentali e ci si aspetta che anche gli appaltatori e gli altri partner della catena di approvvigionamento sostengano questi valori.

- **Stakeholder esterni:**

1. **Clienti:** uno degli obiettivi principali di Shell è "attrarre e fidelizzare i clienti offrendo prodotti e servizi che offrano valore in termini di prezzo, qualità, sicurezza e impatto ambientale, supportati da competenze tecnologiche, ambientali e commerciali". Raggiungere questo obiettivo è impegnativo, poiché i clienti cercano un buon rapporto qualità-prezzo, richiedendo a Shell di fornire carburanti di alta qualità a prezzi competitivi.
2. **Comunità locali:** le operazioni petrolifere e del gas di Shell si sforzano di promuovere lo sviluppo economico e sociale riducendo al minimo gli impatti negativi. L'azienda mira a investire in benefici duraturi per la comunità, con particolare attenzione alle comunità locali vicine alle raffinerie di petrolio, che sono i principali stakeholder esterni di Shell.
3. **Governi:** Shell opera in numerosi paesi in tutto il mondo e richiede l'approvazione dei governi ospitanti per condurre le attività in ogni sede.
4. **La comunità imprenditoriale:** Shell si impegna ad acquistare e fornire a centinaia di altre aziende.

- Altre compagnie petrolifere: Shell collabora a progetti con altre compagnie petrolifere internazionali e compagnie petrolifere di proprietà del governo nei paesi in cui opera. Queste partnership hanno comportato la costruzione di nuove linee di approvvigionamento di petrolio e gas e la costruzione di nuove raffinerie.
 1. **I media:** per le aziende competitive come Shell, è essenziale mantenere una copertura mediatica positiva su giornali, televisione e riviste. Questo rafforza la sua posizione di mercato e aiuta ad attirare nuovi clienti costruendo una reputazione positiva.
 2. **ONG:** le ONG spesso mirano a influenzare varie entità, tra cui grandi marchi e grandi multinazionali come Shell. Shell si impegna e collabora regolarmente con una vasta gamma di ONG.

Situazione/problema

La sicurezza e l'impatto ambientale sono al centro del processo di ricerca e sviluppo. Man mano che i clienti diventano più preoccupati per l'inquinamento e i danni ambientali, cresce la domanda di carburanti più puliti ed efficienti come i biocarburanti. Anche le comunità locali vicino alle raffinerie di petrolio hanno espresso preoccupazioni per la sicurezza. Inoltre, la ricerca di petrolio e gas da parte di Shell porta spesso a regioni con scarso rispetto dei diritti umani, ponendo l'azienda di fronte alla sfida di affrontare queste complesse questioni in modo responsabile.

Strategia/azioni intraprese

Shell ritiene che, impegnandosi nel dialogo con gli stakeholder e bilanciando le diverse esigenze degli stakeholder, possa continuare a crescere contribuendo a soddisfare la domanda globale di energia. Nel prendere queste decisioni, Shell prende in considerazione tre criteri chiave per valutare se:

- Si prevede che l'impatto economico dell'attività fornirà un forte ritorno per gli azionisti.
- L'impatto sociale sarà favorevole per i dipendenti e le comunità.
- Gli effetti ambientali a lungo termine dell'attività saranno ridotti al minimo.

Per prevenire i conflitti, Shell stabilisce standard minimi per ciascuna delle tre aree prima di prendere qualsiasi decisione o investimento importante. Ad esempio, quando pianifica nuove attività su terreni precedentemente utilizzati per scopi come il legname o l'agricoltura, Shell mira a bilanciare l'impatto sociale e le opportunità con i rendimenti e i rischi finanziari.

Shell si impegna a rispettare i diritti umani e a sostenere le comunità. Se la Shell evita di operare in regioni con scarso rispetto dei diritti umani, potrebbe lasciare spazio a concorrenti meno etici per sfruttare i lavoratori. Rimainendo, Shell può contribuire a un cambiamento positivo. Tuttavia, Shell opererà solo nei paesi in cui è in grado di sostenere i propri principi aziendali, che definiscono i suoi valori e guidano la sua condotta.

In questo modo Shell cerca di soddisfare le esigenze dei propri stakeholder:

1. **Azionisti:** Shell ritiene di avere una responsabilità chiave nel proteggere gli investimenti degli azionisti e fornire rendimenti a lungo termine competitivi con altre società leader del settore. Gli utili vengono utilizzati per premiare gli azionisti attraverso dividendi e reinvestiti nella ricerca, nello sviluppo di nuovi prodotti, nell'esplorazione delle future fonti di energia e nel miglioramento della gestione delle riserve di carburante.
2. **Dipendenti:** il rispetto per le persone è una priorità per Shell. L'azienda si impegna a offrire ai propri dipendenti condizioni di lavoro sicure e condizioni di lavoro competitive, con un impatto positivo sui dipendenti garantendo la loro sicurezza e motivazione.

3. **Clienti:** Shell si è adattata alle mutevoli prospettive dei clienti e si impegna ad anticipare le aspettative future. Il suo obiettivo è aiutare i clienti a ridurre il consumo di energia e le emissioni di CO2.
4. **Comunità locali:** Shell mira ad affrontare le preoccupazioni delle comunità locali e a creare fiducia implementando misure di sicurezza complete, gestendo le sue strutture in modo sicuro e informando i residenti sui piani e sulle procedure di emergenza. Impegnata a migliorare il benessere della comunità, Shell ha stretto partnership locali, creato strutture sanitarie e sostenuto la crescita di scuole e università locali.
5. **Governi:** per ottenere l'approvazione per operare in questi paesi, Shell ha dimostrato ai governi ospitanti di operare in modo responsabile, compresa la creazione di posti di lavoro, il pagamento delle tasse e la fornitura di energia essenziale. Inoltre, Shell collabora con i governi per sostenere normative più severe sulle emissioni di CO2.
6. **ONG:** Shell collabora con oltre 100 organizzazioni scientifiche e di conservazione in 40 paesi. Queste partnership globali rafforzano l'approccio ambientale di Shell. Una partnership decennale con l'Unione Internazionale per la Conservazione della Natura, ad esempio, ha portato a cambiamenti operativi che riducono l'impatto ambientale.

Risultati/conclusione

Bilanciare le esigenze degli stakeholder è una sfida. Per raggiungere questo obiettivo, Shell identifica cinque aree chiave di responsabilità: azionisti, clienti, dipendenti, fornitori e società. La comunicazione e il dialogo continui con questi gruppi sono essenziali, consentendo a Shell di considerare le esigenze e le aspettative di tutti nel processo decisionale attuale e futuro. Shell affronta e riduce i conflitti tra le sue attività e gli stakeholder aderendo a strategie e valori aziendali chiari. Bilanciando i fattori sociali, economici e ambientali, Shell mira a prendere decisioni che massimizzino il valore complessivo.

Lezioni apprese

Bilanciare esigenze e aspettative

Le grandi organizzazioni hanno una varietà di gruppi di stakeholder, sia interni, come i dipendenti, che esterni, come gli enti governativi. Identificare e bilanciare le esigenze e le aspettative di questi gruppi, agendo al contempo in modo responsabile nei confronti di ciascuno, è essenziale per mantenere la licenza per operare, un requisito chiave per il successo delle operazioni aziendali.

Comunicare le ragioni alla base delle decisioni

Quando un'azienda mira a soddisfare le esigenze di diversi stakeholder, possono sorgere conflitti in quanto gruppi diversi possono avere priorità diverse. Ad esempio, i membri dell'azienda possono stabilire le priorità in modo diverso rispetto ai clienti. Le iniziative etiche potrebbero non essere sempre in linea con gli obiettivi commerciali e, in questi casi, i manager a volte devono prendere decisioni che non tutti i membri favoriranno. Comunicare le ragioni alla base di tali decisioni è essenziale, in quanto aiuta i membri a comprendere la logica che ne sta alla base.

Attenersi ai valori aziendali

È inoltre possibile risolvere e ridurre al minimo i conflitti tra le proprie attività e gli stakeholder rendendo le strategie chiare a tutti e impegnandosi a rispettare i propri valori aziendali. Questo è un segno di autenticità e lo rende più chiaro e comprensibile per tutti.

Metti alla prova le tue conoscenze sul Modulo 3 – Coinvolgimento degli stakeholder

1. Domande vero o falso

	Domande	Risposte (Vere / False)
D.1	Il "quadrato magico" degli obiettivi del partenariato è costituito dai quattro "angoli": Gestione/Risorse Umane, stakeholder esterni, performance economica e sviluppo.	
D.2	Le quattro diverse forme di partenariato sono: pratiche responsabili, cooperazione economica, innovazione sociale e sponsorizzazione.	
D.3	Una strategia per comunicare meglio con i tuoi stakeholder e coinvolgerli attivamente è identificare le esigenze e le aspettative degli stakeholder.	
D.4	È meglio utilizzare un solo strumento/strategia per la comunicazione con i propri stakeholder invece di mescolare le strategie e gli strumenti.	
D.5	Costruire e mantenere solide relazioni con gli stakeholder è essenziale per il successo a lungo termine di qualsiasi progetto.	
D.6	Un efficace coinvolgimento degli stakeholder non ha alcun impatto sul successo del progetto.	
D.7	Per il monitoraggio dello stakeholder engagement è sufficiente valutare lo stakeholder engagement all'inizio del progetto.	
D.8	La valutazione delle strategie di coinvolgimento fornisce dati su ciò che funziona e ciò che non funziona, contribuendo a informare il processo decisionale e ottimizzare l'allocazione delle risorse.	
D.9	Mantenere un "buon rapporto" è una garanzia che tutte le parti interessate saranno costantemente soddisfatte.	
D.10	Dovresti attenerti ai tuoi valori aziendali al fine di risolvere e ridurre al minimo i conflitti tra le tue attività e gli stakeholder.	

Risposte corrette: Vero D2, D3, D5, D8, D10; Falso D1, D4, D6, D7, D9

2. Domande a scelta multipla

	Domande	Opzioni di risposta	Risposta corretta (A/B/C/D)
D.1	Pensando al "quadrato magico" degli obiettivi del partenariato, quali corrispondono all'"angolo" degli stakeholder esterni?	A) Coinvolgere le risorse umane B) Rafforzamento della rete aziendale C) Ottimizzazione dei costi D) Valorizzazione dell'immagine aziendale	
D.2	Quali sono le caratteristiche principali di una partnership per le pratiche responsabili?	A) Soluzioni innovative B) Accesso al mercato ed espansione C) Norme etiche D) Promozione del marchio	
D.3	Quali delle seguenti azioni non sono collegate alla mappa degli stakeholder?	A) Controllare la frequenza con cui devi rimanere in contatto con ogni stakeholder. B) Controllare quanto strettamente dovresti gestire i tuoi stakeholder. C) Controllare come mantenere i tuoi stakeholder soddisfatti e/o informati. D) Identificare i potenziali canali di comunicazione attraverso i quali è più probabile coinvolgere gli stakeholder	
D.4	Quali elementi dovrebbero far parte di un piano di comunicazione?	A) Area di interesse/influenza B) Azione di engagement C) Canale d) Frequenza	
D.5	Quale dei seguenti non è un passo fondamentale per stabilire e sostenere relazioni in modo efficace?	A) Comprendere le esigenze e gli interessi degli stakeholder B) Essere poco trasparenti e disonesti C) Stabilire canali di comunicazione chiari D) Coinvolgere gli stakeholder in anticipo e spesso	
D.6	L'esecuzione di un'analisi completa degli stakeholder contribuirà a:...	A) identificare tutte le parti interessate pertinenti B) comprendere gli interessi degli stakeholder C) personalizza le tue strategie di engagement D) dai priorità ai tuoi sforzi in modo efficace	
D.7	Quali approcci fanno parte del monitoraggio dell'engagement degli stakeholder e della valutazione dell'efficacia delle strategie di engagement?	A) Sondaggi regolari e moduli di feedback B) Cooperazione economica C) Analisi del sentiment degli stakeholder D) Messa in comune delle risorse	

D.8	Quali metriche di attività di tracciamento è possibile utilizzare per il monitoraggio del coinvolgimento digitale (nell'ambito del monitoraggio/valutazione dell'efficacia delle strategie di coinvolgimento degli stakeholder)?	A) e-mail newsletters B) Tassi di apertura delle e-mail C) partecipazione a eventi virtuali D) interazioni negli strumenti di gestione dei progetti	
D.9	Quali sono i tipici stakeholder interni?	A) Shareholders B) Clientela C) ONG d) Dipendenti	
D.10	Quali sono i tipici stakeholder esterni?	A) HR (risorse umane) b) Governi C) Altre società/concorrenti D) Responsabili di progetto	

Risposte corrette: D1: B, D; D2: C; D3: D; D4: A, B, C, D; D5: B; D6: A, B, C, D; D7: A, C; D8: B, C, D; D9: A, D; D10: B, C

Task

Obiettivo: Gli studenti progetteranno una strategia di coinvolgimento degli stakeholder per un'organizzazione fittizia o reale, integrando i concetti appresi su come lavorare in una partnership, come comunicare e coinvolgere con successo gli stakeholder e come monitorare e valutare le loro azioni intraprese. Gli studenti sono liberi di scegliere il metodo di lavoro che preferiscono per soddisfare questo task.to

Istruzioni:

- La tua organizzazione e gli stakeholder:** pensa all'organizzazione che hai scelto nel Modulo 1 e agli stakeholder che hai identificato nel Modulo 2.
- Il "quadrato magico" degli obiettivi del partenariato:** quali sono gli obiettivi e gli interessi di tutti i partner coinvolti nel progetto? Fai un piccolo schizzo.
- Gestione dei conflitti/tecniche di negoziazione:** pensa a conflitti reali o fittizi con i tuoi stakeholder e scegli le tecniche di gestione/negoziazione dei conflitti che sono più adatte a tuo parere.
- Lezioni apprese:** Pensa ai casi di studio di The Co-operative Group e Shell e prova a scrivere il tuo caso di studio. Che tipo di sfida/situazione difficile ha affrontato la tua organizzazione reale/fittizia in passato e quale strategia/azione hai intrapreso/avresti potuto intraprendere? Ci sono delle "lezioni apprese" che ti aiuteranno in futuro?

Referenze

- Business Case Studies (2024): *Stakeholders as partners, Business Case Studies*. Available at: <https://businesscasestudies.co.uk/stakeholders-as-partners/> (Accessed: 13 November 2024).
- Business Case Studies (2024a): *Balancing stakeholder needs, Business Case Studies*. Available at: <https://businesscasestudies.co.uk/balancing-stakeholder-needs/> (Accessed: 13 November 2024).

3. *Case studies in effective stakeholder engagement* (no date): *FasterCapital*. Available at: <https://fastercapital.com/topics/case-studies-in-effective-stakeholder-engagement.html> (Accessed: 12 November 2024).
4. Le Rameau (2023): *Guide pratique*. Available at: <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/08/Livret-Cooperer-Efficacement-VF.pdf> (Accessed: 7 January 2025)

MODULE 4: PROJECT MANAGEMENT

<p>Descrizione del Modulo 4</p> 	<p>Il quarto modulo, "Project Management", si concentra sui principi e le pratiche essenziali per pianificare, eseguire e monitorare i progetti in modo efficace. Questo modulo introduce il ciclo di vita del progetto, le tecniche di pianificazione e programmazione, la gestione finanziaria e le sfide uniche della gestione dei progetti a impatto sociale. Gli studenti svilupperanno competenze chiave per organizzare, gestire e realizzare progetti di successo che si allineano sia con gli obiettivi operativi che con gli obiettivi sociali.</p>
<p>Obiettivi</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introduce ai fondamenti della gestione dei progetti, compreso il ciclo di vita del progetto e le metodologie chiave. ➤ Fornisci agli studenti gli strumenti e le tecniche necessarie per un'efficace pianificazione e programmazione dei progetti. ➤ Sviluppa capacità di gestione finanziaria per creare budget, pianificare i costi e controllare le spese. ➤ Esplora i metodi per monitorare i progressi, gestire l'ambito e garantire il completamento del progetto. ➤ Affronta le complessità specifiche dei progetti di impatto sociale, compreso il coinvolgimento degli stakeholder e la misurazione dell'impatto.
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoscenza: Comprendere i principi di gestione dei progetti, comprese le fasi del ciclo di vita, i metodi di pianificazione e le tecniche di gestione finanziaria. ➤ Competenze: Applicare strumenti di pianificazione dei progetti, gestire le risorse in modo efficiente e monitorare i progressi utilizzando metodologie e software appropriati. ➤ Atteggiamenti: Promuovere una mentalità proattiva, l'adattabilità e l'impegno a raggiungere risultati in ambienti diversificati e dinamici.
<p>Durata</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6 ore

SUBTOPIC 1: Introduzione al Project Management

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendere il ruolo del project management nelle iniziative di impatto sociale: Esaminare in che modo i quadri strutturati di gestione dei progetti consentono una pianificazione, un'esecuzione e una valutazione efficaci dei progetti a impatto sociale per affrontare complesse sfide socio-economiche e ambientali. ➤ Esplorare il ciclo di vita del progetto nel contesto dell'impatto sociale: Analizza le cinque fasi del ciclo di vita del progetto (avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio e controllo e chiusura), evidenziando la loro applicazione unica nel promuovere un cambiamento sostenibile e significativo.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni: Erogate da professionisti della gestione dei progetti ed esperti di impatto sociale, fornendo conoscenze teoriche e applicazioni pratiche. ➤ Relatori ospiti: Interagisci con project manager esperti e leader dell'impatto sociale che condividono intuizioni sulla gestione delle sfide e sul raggiungimento di risultati di grande impatto. ➤ Attività interattive: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Workshop sulla valutazione del rischio, l'allocazione delle risorse e il coinvolgimento degli stakeholder. ➤ Esercizi di gioco di ruolo per simulare il processo decisionale durante il ciclo di vita del progetto. ➤ Contenuti multimediali: ➤ Video e infografiche che illustrano strumenti di gestione dei progetti come diagrammi di Gantt e Trello. ➤ Simulazioni di casi di studio che mostrano applicazioni reali del ciclo di vita del progetto in contesti di impatto sociale.
<p>Risultati di apprendimento</p>	



1. RA2: Dimostrare di comprendere le condizioni critiche che forniscono una base per lo sviluppo e l'applicazione di pianificazione e progetti trasformativi a livello locale livello.
2. RA4: Avere la capacità di utilizzare metodologie appropriate per la raccolta e l'analisi dei dati, integrare varie conoscenze, gestire la complessità e formulare proposte e soluzioni riconoscendo i limiti e i vincoli di specifici territori e comunità.

La gestione dei progetti è un approccio strutturato e disciplinato che prevede la pianificazione, l'esecuzione e la supervisione di progetti per raggiungere obiettivi specifici entro vincoli prestabiliti. Si tratta di uno strumento fondamentale in diversi ambiti e, nell'ambito dei progetti di impatto sociale, diventa un quadro indispensabile per guidare un cambiamento significativo e sostenibile. Una gestione efficace dei progetti in questo contesto affronta sfide socio-economiche e ambientali sfaccettate, consentendo ai manager di bilanciare i risultati a breve termine con gli obiettivi di sviluppo a lungo termine.

Per i responsabili dell'impatto sociale, la gestione dei progetti fornisce una base per affrontare le complesse sfide socio-economiche e ambientali inerenti al lavoro di sostenibilità e sviluppo. La comprensione e l'applicazione dei fondamenti della gestione dei progetti consente loro di bilanciare gli obiettivi a breve termine con gli impatti a lungo termine, allineare le esigenze degli stakeholder e adattarsi alle mutevoli dinamiche sociali.

Ciclo di vita del progetto

Il ciclo di vita del progetto comprende cinque fasi distinte che formano un percorso strutturato per il completamento del progetto: avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio e controllo e chiusura. Ogni fase svolge un ruolo unico nel guidare un progetto dall'ideazione al completamento con successo, fornendo punti di controllo che aiutano a mantenere il progetto in carreggiata, soprattutto in mezzo all'imprevedibilità spesso presente nelle iniziative di impatto sociale.

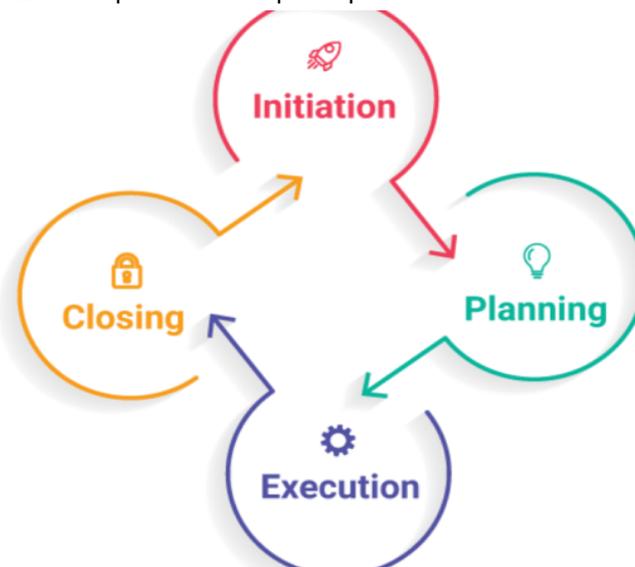


Figure 1. Phases of a project

La prima fase, **l'avvio**, pone le basi definendo lo scopo, gli obiettivi e la fattibilità iniziale del progetto. Nei contesti di impatto sociale, questa fase è particolarmente critica, in quanto comporta la valutazione dei bisogni della comunità, l'identificazione degli stakeholder e la comprensione del contesto socio-economico, culturale e ambientale all'interno del quale il progetto opererà. I responsabili dell'impatto sociale devono andare oltre l'analisi superficiale, spesso conducendo valutazioni approfondite della comunità, sondaggi e incontri iniziali con gli stakeholder per stabilire una comprensione condivisa degli obiettivi e delle sfide del progetto. Impegnarsi con i membri della comunità in questa fase iniziale crea fiducia, garantisce che il progetto sia in linea con i valori locali e aiuta a prevenire potenziali conflitti in seguito. La fattibilità di un progetto a impatto sociale deve considerare non solo le risorse disponibili, ma anche i potenziali impatti a lungo termine sulla comunità. I manager devono chiedere:

- Questo progetto andrà davvero a beneficio della comunità?
- Le risorse sono sostenibili nel tempo?
- Ci sono considerazioni culturali o etiche che potrebbero influenzare l'attuazione del progetto?

L'iniziazione efficace trascende l'analisi superficiale. Ad esempio, un'iniziativa di inclusione LGBTQ+ volta a migliorare la diversità sul posto di lavoro dovrebbe iniziare con una valutazione completa dei bisogni, tra cui sondaggi anonimi tra i dipendenti, focus group con le parti interessate e revisioni delle politiche per identificare le aree di esclusione o pregiudizio. Impegnarsi direttamente con i dipendenti LGBTQ+ e i gruppi di difesa crea fiducia e garantisce che l'iniziativa affronti le sfide specifiche affrontate dalla comunità. Questo approccio partecipativo non solo allinea gli obiettivi del progetto con le esigenze degli stakeholder, ma mitiga anche la potenziale resistenza, migliora il buy-in e garantisce che l'iniziativa risuoni con i beneficiari previsti.

La pianificazione è la seconda fase critica, in cui vengono stabilite l'organizzazione e la struttura dettagliate. In questa fase, i project manager sviluppano un piano completo che include attività specifiche, tempistiche, allocazione delle risorse, budget e strategie di gestione del rischio. Questa è la fase in cui i responsabili dell'impatto sociale devono considerare le intricate dinamiche socio-economiche in gioco e affrontare le potenziali sensibilità culturali che potrebbero influenzare il successo del progetto. Un piano di progetto ben scritto e chiaro funge da tabella di marcia, guidando il team verso ogni traguardo e aiutando a coordinare gli sforzi. Ad esempio, la creazione di una sequenza temporale con i diagrammi di Gantt può offrire una rappresentazione visiva della pianificazione del progetto, semplificando l'identificazione delle dipendenze tra le attività, la gestione efficace delle risorse e l'anticipazione di potenziali colli di bottiglia. I responsabili dell'impatto sociale devono anche pensare oltre la pianificazione tradizionale, integrando strategie di mitigazione del rischio che tengano conto delle dinamiche socio-politiche locali, dei fattori ambientali e di eventuali vincoli specifici della regione o della popolazione con cui lavorano. Anche la pianificazione finanziaria nei progetti a impatto sociale richiede molta attenzione, poiché i finanziamenti spesso provengono da sovvenzioni, donazioni o programmi governativi limitati, il che rende essenziale dare priorità alle spese che contribuiscono direttamente all'impatto del progetto.

La terza fase, l'esecuzione, dà vita al piano di progetto. Questa fase è orientata all'azione, in cui i project manager coordinano le risorse, implementano le attività e mantengono aperti i canali di comunicazione con il team e le parti interessate. L'esecuzione di progetti a impatto sociale richiede flessibilità e adattabilità, poiché i manager spesso incontrano sfide impreviste. Che siano dovuti a mutevoli dinamiche comunitarie, questioni politiche o fattori ambientali, questi ostacoli imprevisti possono influenzare le tempistiche e i risultati. I responsabili dell'impatto sociale devono essere preparati ad adeguare rapidamente i piani, riallocando le risorse o modificando le attività per far avanzare il progetto. Il coinvolgimento attivo degli stakeholder è essenziale durante questa fase, in quanto aiuta a sostenere l'interesse e la partecipazione della comunità. Anche la comunicazione è fondamentale; Aggiornamenti chiari e regolari per le parti interessate favoriscono la trasparenza e la fiducia, incoraggiando i membri della comunità a sentirsi responsabili del successo del progetto. Inoltre,

l'utilizzo di strumenti collaborativi come Trello o Asana può facilitare una gestione efficiente delle attività e tenere tutti informati, il che è particolarmente vantaggioso per i team che lavorano in più sedi o con background diversi.

Il monitoraggio e il controllo, la quarta fase, garantiscono che il progetto rimanga allineato con i suoi obiettivi. Questa fase riguarda il monitoraggio dei progressi, la valutazione delle prestazioni e l'implementazione delle modifiche necessarie. Nei progetti a impatto sociale, il monitoraggio deve includere metriche sia quantitative che qualitative per cogliere l'intera portata dell'impatto del progetto. Le metriche quantitative, come il numero di persone raggiunte o le risorse distribuite, forniscono una prospettiva misurabile, mentre le valutazioni qualitative, come il feedback dei membri della comunità o le osservazioni del team, offrono preziose informazioni sull'effetto del progetto sul morale, sugli atteggiamenti e sui comportamenti futuri della comunità. L'utilizzo di software di gestione dei progetti come MS Project può aiutare a monitorare i progressi, evidenziare le deviazioni dal piano e consentire modifiche in tempo reale all'allocazione delle risorse o alle tempistiche delle attività. Inoltre, un meccanismo di feedback strutturato con le parti interessate aiuta i project manager a raccogliere input continui, garantendo che eventuali problemi emergenti vengano affrontati tempestivamente. Le attività di monitoraggio e controllo non solo supportano gli obiettivi a breve termine del progetto, ma consentono anche ai responsabili dell'impatto sociale di documentare i successi e le sfide, contribuendo al più ampio campo dell'impatto sociale attraverso la creazione di un archivio di lezioni apprese.

La fase finale, **la chiusura**, conclude formalmente il progetto, comprendendo il completamento di tutte le attività, le valutazioni finali e una valutazione dell'impatto del progetto. Per i gestori dell'impatto sociale, la chiusura è più di un processo amministrativo; È un periodo di riflessione, feedback della comunità e documentazione delle lezioni apprese. Questa fase prevede la valutazione dei risultati del progetto rispetto ai suoi obiettivi iniziali e, soprattutto, l'esame dell'impatto del progetto sulla qualità della vita, sul benessere e sulla sostenibilità a lungo termine della comunità. La chiusura comprende rapporti finali e valutazioni che servono non solo come registrazione dei risultati del progetto, ma anche come risorsa per i progetti futuri. I responsabili dell'impatto sociale spesso conducono sessioni di debriefing con i leader della comunità, le autorità locali e i membri del team per discutere di ciò che è andato bene, delle sfide emerse e di ciò che potrebbe essere migliorato nelle iniziative future. La chiusura di un progetto di successo crea una base di fiducia con la comunità, rafforzando relazioni positive che saranno preziose per eventuali sforzi successivi. Questo processo contribuisce alla trasparenza e alla responsabilità del lavoro a impatto sociale, evidenziando l'importanza di un impegno etico e costante con le comunità servite.

Il ruolo dei project manager

I project manager svolgono un ruolo fondamentale in ogni fase del ciclo di vita del progetto, agendo come coordinatori, leader e risolutori di problemi. Nei progetti di impatto sociale, le loro responsabilità si espandono per includere un'enfasi sul coinvolgimento degli stakeholder, la sensibilità culturale e la gestione del rischio su misura per contesti sociali complessi. Un coinvolgimento efficace degli stakeholder implica la costruzione e il mantenimento di relazioni con una vasta gamma di individui e organizzazioni, inclusi membri della comunità, autorità locali, organizzazioni partner e donatori. Ciò richiede forti capacità interpersonali e la capacità di comunicare la visione e gli obiettivi del progetto in modi che risuonino con un pubblico diverso. Anche la sensibilità culturale è essenziale; I project manager devono garantire che le attività del progetto rispettino i valori e le norme della comunità, poiché azioni culturalmente inappropriate possono far deragliare rapidamente un progetto. Gestire in modo efficiente le risorse limitate è un'altra responsabilità fondamentale, in particolare in contesti di impatto sociale in cui le risorse finanziarie e materiali possono essere scarse. I project manager devono stabilire le priorità e allocare le risorse con attenzione, assicurandosi che vengano utilizzate in modo efficace per raggiungere i risultati attesi. Infine, la gestione proattiva del rischio è necessaria per anticipare e mitigare le potenziali sfide, come i cambiamenti sociopolitici o le perturbazioni ambientali.

L'utilizzo di strumenti appropriati può migliorare notevolmente l'efficienza e l'efficacia della gestione dei progetti. I diagrammi di Gantt sono strumenti preziosi per visualizzare le tempistiche dei progetti e le dipendenze delle attività, consentendo ai team di comprendere il flusso delle attività e anticipare eventuali colli di bottiglia. MS Project è un software più completo che offre funzionalità avanzate per la pianificazione, l'allocazione delle risorse e il monitoraggio, rendendolo ideale per progetti più grandi e complessi. Per i team o i progetti più piccoli, le piattaforme basate sul Web come Trello e Asana offrono flessibilità, consentendo ai membri del team di gestire le attività, aggiornare i progressi e comunicare in tempo reale, favorendo la trasparenza e il coordinamento.

Padroneggiare questi fondamenti di gestione dei progetti è essenziale per i responsabili dell'impatto sociale che mirano a guidare lo sviluppo sostenibile e il cambiamento positivo. Comprendendo il ciclo di vita del progetto, assumendo ruoli e responsabilità chiave e utilizzando efficacemente gli strumenti di gestione, i social impact manager sono meglio attrezzati per affrontare le sfide uniche del loro lavoro. Tale padronanza non solo contribuisce al successo dei singoli progetti, ma costruisce anche la capacità del manager di creare impatti duraturi e significativi nelle comunità che serve.

Un'efficace pianificazione, programmazione e valutazione dei rischi sono le pietre angolari di una gestione di successo dei progetti, in particolare per le iniziative di impatto sociale che spesso si trovano in ambienti complessi e imprevedibili. Utilizzando metodologie strutturate, sfruttando le intuizioni degli stakeholder e utilizzando strumenti pratici come diagrammi di Gantt, Trello e Asana, i project manager possono creare framework solidi che guidano i progetti verso i loro obiettivi. L'integrazione della gestione del rischio nel processo di pianificazione garantisce resilienza e adattabilità, consentendo ai team di affrontare le incertezze in modo proattivo e cogliere le opportunità per ottenere risultati positivi. In definitiva, queste pratiche consentono di realizzare un cambiamento sostenibile e di impatto, promuovendo la fiducia tra le parti interessate e creando un'eredità duratura nelle comunità servite. Attraverso l'apprendimento continuo, la collaborazione e l'uso strategico della tecnologia, i project manager possono affrontare con sicurezza le sfide e garantire il successo delle loro iniziative.

SUBTOPIC 2: Project Planning and Scheduling

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendere il ruolo della pianificazione e della programmazione nei progetti a impatto sociale: scopri come la pianificazione strategica e la programmazione fungono da basi fondamentali per garantire che i progetti a impatto sociale siano realizzati in modo efficace, anche in ambienti difficili. ➤ Integrare la gestione del rischio e il coinvolgimento degli stakeholder nella pianificazione: analizzare l'importanza di una valutazione proattiva del rischio e del coinvolgimento collaborativo degli stakeholder nella creazione di piani di progetto adattabili e resilienti.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni frontali: tenute da esperti di project management incentrate sulle metodologie di pianificazione ed esempi reali di programmazione nelle iniziative di impatto sociale. ➤ Relatori ospiti: ascolta i professionisti che hanno navigato con successo in scenari di pianificazione e programmazione complessi in diversi contesti di progetto. ➤ Attività interattive: Workshop sullo sviluppo delle Work Breakdown Structures (WBS) e dei diagrammi di Gantt. Esercizi di role-playing per simulare il coinvolgimento degli stakeholder durante la fase di pianificazione. ➤ Contenuti multimediali: Tutorial video su strumenti come Trello, Asana e diagrammi di Gantt. Infografiche che dimostrano la definizione delle priorità dei rischi e il monitoraggio delle milestone.
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA2: Dimostrare di comprendere le condizioni critiche che forniscono una base per lo sviluppo e l'applicazione di pianificazione e progetti trasformativi a livello locale.

La pianificazione e la programmazione dei progetti sono passaggi essenziali nella gestione dei progetti che comportano lo sviluppo di una roadmap dettagliata per garantire che un progetto proceda senza intoppi verso i suoi obiettivi. Pensa alla pianificazione come alla base del tuo progetto. Senza di essa, tutto il resto rischia di sgretolarsi. Fondamentalmente, la pianificazione definisce cosa deve essere fatto, quando, come e da chi. È qui che le idee di ampio respiro si trasformano in passi attuabili. Una pianificazione efficace non riguarda solo le attività; Si tratta di creare allineamento. Quando tutti sanno quali sono gli obiettivi e in che modo il loro lavoro contribuisce, è più facile rimanere concentrati e produttivi.

Per i progetti a impatto sociale, la pianificazione è ancora più critica. Queste iniziative hanno spesso sfide uniche, come gestire le aspettative della comunità, le risorse limitate o le pressioni esterne come i cambiamenti stagionali. Iniziare con una chiara comprensione degli obiettivi e del contesto del progetto è fondamentale. La pianificazione trae vantaggio anche dal coinvolgimento precoce degli stakeholder, in modo che le loro esigenze e le loro intuizioni plasmino l'approccio. I social impact manager spesso operano in ambienti imprevedibili, forti capacità di pianificazione e programmazione possono fare

la differenza tra successo e fallimento. Questa sezione approfondisce il modo in cui una pianificazione ponderata, una pianificazione intelligente del tempo e una gestione efficace possono dare vita a un progetto, anche in condizioni difficili.

Costruire un piano passo dopo passo

1. Definire l'ambito

Ogni progetto di successo inizia con una chiara definizione del suo ambito. Questa fase consiste nell'indicare ciò che il progetto mira a raggiungere e stabilire confini chiari su ciò che è incluso e ciò che non lo è. Pensala come la creazione di una roadmap che garantisca che tutte le persone coinvolte, siano esse project manager, membri del team o parti interessate, comprendano lo scopo e la direzione del progetto.

Un ambito ben definito può aiutarti a evitare una delle insidie più comuni del progetto: lo *slittamento dell'ambito*. Ciò accade quando si intrufolano attività o risultati finali extra senza un'adeguata considerazione o approvazione, potenzialmente mandando l'intero progetto fuori strada. Come evidenzia il Project Management Institute (PMI, 2017), un ambito chiaro costituisce la base di una pianificazione efficace, che facilita l'allocazione delle risorse e la definizione delle priorità delle attività in modo efficiente. Ad esempio, in un progetto sanitario di comunità, definire l'ambito potrebbe significare decidere se concentrarsi sullo sviluppo delle infrastrutture, sui programmi di formazione o su entrambi. Ottenere questa chiarezza fin dall'inizio previene i malintesi e garantisce che tutti stiano tirando nella stessa direzione.

2. Break It Down: The Work Breakdown Structure (WBS)

Una volta individuato l'ambito, il passo successivo consiste nel suddividere il progetto in parti più piccole e gestibili. È qui che entra in gioco la Work Breakdown Structure (WBS). Una WBS è essenzialmente una suddivisione passo dopo passo delle attività e dei risultati finali del progetto in blocchi più gestibili. È come trasformare un puzzle grande e scoraggiante in pezzi più piccoli in modo da poterli affrontare uno alla volta.

Come spiega Kerzner (2017), una WBS funziona come un progetto, dividendo un progetto in componenti più piccoli che possono essere assegnati, tracciati e completati in modo indipendente. Ad esempio, in un progetto educativo, la WBS potrebbe suddividere il lavoro in aree come la progettazione del curriculum, la formazione degli insegnanti e la sensibilizzazione degli studenti, ognuna con i propri sottocompiti e scadenze dettagliate. Organizzare il progetto in questo modo garantisce che nulla venga trascurato, facilitando al contempo la gestione e la misurazione dei progressi lungo il percorso.

3. Identifica le Milestones

Le milestones sono come punti di riferimento chiave nel percorso del tuo progetto. Servono come punti di controllo che ti aiutano a tenere traccia dei progressi e a celebrare le piccole vittorie lungo il percorso. Ogni traguardo rappresenta un risultato significativo, come il completamento di una fase chiave o la consegna di un output importante.

Le milestones sono essenziali per mantenere un progetto in linea con i tempi e segnalare potenziali ritardi o rischi prima che diventino problemi importanti. Prendiamo come esempio un progetto di sviluppo software. Le tappe fondamentali possono includere il completamento della fase di progettazione, il completamento della codifica per le funzionalità chiave o l'esecuzione di test utente. Il raggiungimento di ciascuno di questi punti offre al team la possibilità di valutare i progressi, ricalibrare se necessario e creare slancio man mano che il progetto avanza.

La pianificazione non è mai un lavoro di una sola persona. Si tratta di un processo collaborativo che beneficia enormemente da prospettive diverse. Coinvolgere il team e le parti interessate durante la fase di pianificazione garantisce che il progetto rifletta le loro intuizioni, costruisca il loro impegno e promuova un senso di appartenenza condiviso.

Come sottolinea Freeman (2010), un efficace coinvolgimento degli stakeholder è vitale per il successo del progetto. Gli stakeholder spesso apportano conoscenze e risorse uniche, quindi è importante includere il loro contributo fin dall'inizio. I check-in regolari con le parti interessate possono aiutare a far emergere le preoccupazioni, raccogliere idee e allineare le aspettative di tutti. Ad esempio, in un progetto di infrastruttura pubblica, la consultazione con i leader della comunità locale durante la fase di pianificazione può rivelare esigenze o sfide che potresti non aver previsto, aumentando in ultima analisi le possibilità di successo del progetto.

È anche importante coinvolgere il team nel processo di pianificazione. Quando i membri del team hanno voce in capitolo nel processo decisionale, è più probabile che si sentano motivati e responsabili del raggiungimento degli obiettivi del progetto. La pianificazione collaborativa può anche aiutare a creare fiducia e scoprire potenziali ostacoli prima che si aggravino. In questo modo, il team può lavorare insieme per trovare soluzioni proattive e garantire che il progetto rimanga in linea con i tempi.

Valutazione e gestione dei rischi nella gestione dei progetti

Parte integrante del processo di pianificazione è la valutazione dei rischi. In qualsiasi progetto, in particolare nel lavoro a impatto sociale, i potenziali rischi devono essere identificati precocemente per ridurre al minimo il loro impatto sulla tempistica e sui risultati del progetto. La valutazione dei rischi comporta la valutazione di fattori esterni e interni che potrebbero interrompere l'avanzamento del progetto, come risorse limitate, sfide logistiche o problemi socio-politici imprevisti. Per ogni rischio identificato, un project manager può e deve creare un piano di backup. Ad esempio, se un progetto prevede lo svolgimento di attività all'aperto in località remote durante le stagioni delle piogge, il manager potrebbe pianificare di immagazzinare risorse nelle vicinanze o programmare attività critiche durante i mesi secchi, come in primavera o in autunno (Greens, 2016). L'inclusione delle considerazioni sui rischi direttamente nelle fasi di pianificazione e programmazione aumenta la resilienza del progetto, consentendo un adattamento più agevole a cambiamenti imprevisti.

Comprendere la natura dei rischi

Nella gestione dei progetti, i rischi sono incertezze che potrebbero influire sugli obiettivi del progetto. Questi rischi possono manifestarsi come ostacoli (rischi negativi) o opportunità (rischi positivi). Per i progetti a impatto sociale, i rischi tendono ad essere più complessi a causa degli intricati ambienti socio-economici e culturali in cui operano (Fortunato, 2012). Una comprensione sfumata dei rischi è essenziale. I rischi possono derivare da sfide tecniche, condizioni ambientali, errori umani o vincoli organizzativi. Le iniziative di impatto sociale spesso si scontrano con variabili meno prevedibili, come il sostegno fluttuante della comunità, i cambiamenti normativi o la scarsità di risorse (Nilsen, 2018). Riconoscere questi rischi multiformi fornisce ai team di progetto la lungimiranza necessaria per mitigarne efficacemente gli effetti.

Identifying risks through a structured approach

Il processo di identificazione dei rischi richiede creatività, pensiero critico e metodologie sistematiche. Strumenti comuni come l'analisi SWOT, il brainstorming e l'analisi degli stakeholder sono fondamentali per individuare i rischi in varie dimensioni del progetto (AACE, 2011). Ad esempio, un'analisi SWOT potrebbe rivelare debolezze organizzative, come personale insufficiente o tecnologia obsoleta, che potrebbero degenerare in rischi di progetto. L'analisi degli stakeholder

può scoprire rischi esterni, come modifiche normative o resistenza della comunità. Una sessione di identificazione del rischio ben facilitata, in cui i membri del team condividono intuizioni ed esperienze, garantisce una valutazione completa (Jennifer Greens, 2016). Queste discussioni mirano a classificare i rischi in base alle loro fonti - fattori tecnici, ambientali, finanziari o umani - consentendo strategie di gestione mirate (Uppal, 2013).¹

¹ Per ulteriori informazioni e un esempio grafico sull'analisi SWOT, puoi dare un'occhiata a questo [video](#).

Definizione delle priorità dei rischi in base alla probabilità e all'impatto

Non tutti i rischi sono uguali e una gestione efficace dei progetti richiede di dare priorità ai rischi in base alla loro probabilità e al loro impatto. I metodi di analisi qualitativa e quantitativa del rischio possono essere utilizzati per determinare quali rischi meritano un'attenzione immediata. Un approccio qualitativo spesso comporta la valutazione dei rischi utilizzando scale descrittive, come la probabilità e l'impatto alti, medi o bassi. Questo metodo è utile per identificare rapidamente i rischi critici, ma potrebbe non essere preciso. L'analisi quantitativa, d'altra parte, fornisce stime numeriche delle probabilità di rischio e dei loro potenziali costi. Strumenti come le simulazioni Monte Carlo e gli alberi decisionali possono offrire informazioni dettagliate, rendendo l'analisi quantitativa particolarmente preziosa per progetti su larga scala o ad alto rischio. La combinazione di entrambi i metodi garantisce un approccio equilibrato alla definizione delle priorità dei rischi, consentendo ai project manager di concentrare le risorse dove sono più necessarie.

Gli stakeholder nell'ambito della valutazione dei rischi

Un processo di valutazione del rischio di successo si basa su un costante coinvolgimento degli stakeholder. Gli stakeholder apportano prospettive diverse che arricchiscono la comprensione dei potenziali rischi e dei loro impatti. Ad esempio, i leader delle comunità locali potrebbero evidenziare le sensibilità culturali che potrebbero influenzare i risultati del progetto, mentre i finanziatori potrebbero concentrarsi sui rischi legati all'allocazione delle risorse. Promuovendo una comunicazione aperta con tutte le parti interessate, i project manager possono garantire un'analisi dei rischi più completa. Tecniche come sessioni di brainstorming, interviste e workshop con le parti interessate forniscono forum preziosi per scoprire rischi che altrimenti potrebbero passare inosservati. Questo approccio collaborativo non solo rafforza il processo di valutazione del rischio, ma crea anche fiducia e allineamento tra le parti interessate, che sono fondamentali per il successo del progetto.

Incorporare le pratiche di valutazione del rischio nel processo di pianificazione è essenziale per il successo di qualsiasi progetto, in particolare di quelli con un focus sull'impatto sociale. Identificando, analizzando e affrontando i rischi in anticipo, i project manager possono creare piani resilienti che resistono alle incertezze e forniscono risultati significativi. L'integrazione delle informazioni degli stakeholder, i metodi di identificazione strutturati e il monitoraggio continuo garantiscono una gestione completa e adattiva dei rischi. In definitiva, un'efficace valutazione del rischio non consiste solo nel mitigare gli esiti negativi; Si tratta di consentire ai progetti di affrontare le sfide con sicurezza e di raggiungere il loro pieno potenziale.

Strumenti e app utili

Uno strumento essenziale nella programmazione è il diagramma di Gantt, che fornisce una visione della sequenza temporale delle attività del progetto, consentendo ai project manager di organizzare il lavoro in modo efficiente e prevedere eventuali punti in cui le attività possono sovrapporsi o richiedere sequenze specifiche. I diagrammi di Gantt sono particolarmente utili per garantire che tutte le parti interessate abbiano una comprensione condivisa delle tempistiche, in quanto dimostrano visivamente come si svolgerà il progetto. Ad esempio, in un progetto sanitario comunitario, un diagramma di Gantt potrebbe aiutare a visualizzare la sequenza dalle consultazioni iniziali con i leader locali alla creazione di strutture, seguite da sessioni di sensibilizzazione e formazione della comunità. Queste tempistiche sono regolabili, il che le rende adatte a progetti in cui la flessibilità è fondamentale.

Oltre ai diagrammi di Gantt, software come MS Project forniscono strumenti avanzati per esigenze di pianificazione complesse. MS Project offre opzioni per la creazione di elenchi dettagliati di attività, l'allocazione delle risorse, il monitoraggio dei tassi di completamento e la regolazione delle pianificazioni secondo necessità. Questo software è utile nei

progetti che coinvolgono più fasi o team di grandi dimensioni, in cui la supervisione dettagliata e la gestione delle risorse sono fondamentali per mantenere i progressi e affrontare le sfide in modo efficiente.

Per coloro che cercano soluzioni di pianificazione più semplici e flessibili, Trello e Asana sono valide alternative. Trello, con il suo sistema di schede e schede, consente agli utenti di organizzare le attività in flussi di lavoro facilmente personalizzabili, rendendo intuitivo per i team il monitoraggio delle attività e dei progressi. Allo stesso modo, Asana offre una piattaforma per la gestione delle attività, con funzionalità che supportano una chiara visualizzazione delle fasi del progetto, delle tempistiche e delle responsabilità del team. Entrambe le piattaforme offrono aggiornamenti in tempo reale, consentendo ai team di comunicare in modo efficace e di adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze del progetto, il che è particolarmente vantaggioso nei progetti a impatto sociale in cui le condizioni possono cambiare rapidamente.

Trello è uno strumento di gestione dei progetti basato sul web di facile utilizzo che utilizza un sistema di schede per organizzare le attività. Ogni progetto è rappresentato come una bacheca, con elenchi e schede che indicano le attività e il loro stato. Questo approccio visivo consente ai team di monitorare i progressi, assegnare responsabilità e impostare scadenze in modo efficiente. La flessibilità di Trello lo rende adatto a vari tipi di progetto, consentendo ai manager di personalizzare i flussi di lavoro in base alle specifiche esigenze. Le sue funzionalità collaborative facilitano gli aggiornamenti e la comunicazione in tempo reale tra i membri del team, garantendo che tutti rimangano informati e allineati.

Asana è un'altra solida piattaforma di gestione dei progetti che offre una serie di funzionalità per semplificare la pianificazione e l'esecuzione dei progetti. Fornisce più visualizzazioni, inclusi i formati di elenco, bacheca e sequenza temporale, consentendo ai manager di scegliere il modo più efficace per visualizzare i propri progetti. Asana supporta l'assegnazione delle attività, le date di scadenza e il monitoraggio dei progressi, aiutando i team a rimanere organizzati e concentrati sui loro obiettivi. Le sue capacità di integrazione con altri strumenti migliorano la produttività centralizzando le informazioni relative al progetto. L'interfaccia user-friendly e le funzionalità complete di Asana lo rendono una risorsa preziosa per la gestione di progetti complessi con più parti interessate.

Sia Trello che Asana offrono versioni gratuite con funzionalità sostanziali, che le rendono opzioni accessibili per i social impact manager che lavorano con budget limitati. Incorporando questi strumenti nelle loro pratiche di gestione dei progetti, i manager possono creare programmi adattabili, monitorare i progressi in modo efficace e facilitare la collaborazione tra i membri del team. Questo approccio proattivo alla pianificazione e alla programmazione aumenta le probabilità di successo del progetto, garantendo la realizzazione di un cambiamento sostenibile e di impatto nelle comunità che servono.

Video tutorial: <https://www.youtube.com/watch?v=EGXPQXmS-o4>

ASANA: <https://www.youtube.com/watch?v=87YlaMG2rtw>

https://www.youtube.com/watch?v=e_ZfheZ4oIc

TRELLO: <https://www.youtube.com/watch?v=geRKHfzTxNY>

<https://www.youtube.com/watch?v=TTyt48pw7j4>

Diagramma di Gantt: un modo semplice per visualizzare un progetto

Un diagramma di Gantt, come quello descritto sopra, è un ottimo strumento visivo introduttivo per la gestione dei progetti che fornisce un modo strutturato per tenere traccia delle attività e delle tempistiche. Rappresenta la durata delle attività o delle azioni rispetto a una sequenza temporale definita. Ogni riga corrisponde a un'attività o azione specifica, mentre le colonne rappresentano periodi di tempo, in questo caso mesi.

Il diagramma di Gantt mostrato sopra è una struttura semplificata con le seguenti caratteristiche:

1. **Azioni:** ogni riga corrisponde a un'azione o a un'attività specifica richiesta per il progetto. Ad esempio, potrebbero trattarsi di attività come la pianificazione, l'implementazione, il monitoraggio o la valutazione.
2. **Periodi di tempo:** le colonne rappresentano i mesi, dal mese 1 al mese 12, offrendo una visione dell'intero anno della sequenza temporale del progetto.
3. **Sequenza temporale delle attività:** la sequenza temporale di ogni azione viene contrassegnata visivamente nei mesi corrispondenti. Ad esempio, se un'attività si estende dal mese 2 al mese 5, verrà evidenziata o indicata nelle rispettive celle nella riga per quell'attività.

Elementi essenziali per un diagramma di Gantt completo

Per rendere il diagramma di Gantt completamente funzionale e utile per la gestione dei progetti, dovrebbe includere:

1. **Descrizioni delle attività:** Etichetta chiaramente ogni riga con un'attività dettagliata o un'azione.
2. **Date di inizio e fine:** Indica la data di inizio e di fine per ogni attività contrassegnando le colonne appropriate (mesi) per mostrarne la durata.
3. **Dipendenze:** evidenzia eventuali dipendenze tra le attività, indicando quali azioni devono essere completate prima che altre possano iniziare.
4. **Pietre miliari:** aggiungi pietre miliari chiave, come scadenze critiche o punti di controllo, per garantire che il progetto rimanga in linea con i tempi. Tieni presente che puoi segnare questi traguardi come preferisci! Puoi usare lettere, simboli o persino emoji!
5. **Deliverables:** output, prodotti o servizi specifici che devono essere prodotti durante un progetto, in genere alla conclusione di una fase o di un'attività cardine.²
6. **Risorse assegnate:** facoltativamente, includi i nomi o i ruoli delle persone responsabili di ogni attività per chiarire la responsabilità.
7. **Monitoraggio dei progressi:** incorporare un meccanismo per tenere traccia dei progressi di ogni attività (ad esempio, ombreggiatura o codifica a colori delle parti completate della sequenza temporale).
8. **Periodi di rischio e cuscinetto:** prevedere un periodo di tempo aggiuntivo nella pianificazione per tenere conto di potenziali ritardi o rischi.

Come utilizzare questo grafico in modo efficace

1. **Fase di pianificazione:** utilizza il diagramma di Gantt per delineare tutte le attività pianificate e assegnare tempistiche realistiche in base alle risorse e alle priorità disponibili.
2. **Fase di esecuzione:** Tieni traccia dello stato di ogni attività rispetto alla relativa sequenza temporale per garantire un avanzamento tempestivo.
3. **Monitoraggio:** aggiorna regolarmente il grafico per riflettere le azioni completate e regola le tempistiche se necessario.

² Questi possono includere documenti, report, software, prodotti o qualsiasi altro risultato concordato. Nella pianificazione dei progetti, i risultati finali si allineano strettamente con un diagramma di Gantt, che visualizza la sequenza temporale e la sequenza delle attività che portano a questi risultati. In un diagramma di Gantt, i risultati finali sono spesso contrassegnati come punti critici, spesso collegati a pietre miliari e fungono da indicatori di avanzamento e completamento delle attività. L'integrazione dei risultati finali in un diagramma di Gantt garantisce una chiara organizzazione del progetto, fornendo una panoramica visiva del programma e contribuendo a garantire la consegna tempestiva dei risultati chiave (PPM Express, 2023).

4. **Comunicazione:** condividi il diagramma di Gantt con le parti interessate per fornire una visione chiara e concisa delle tempistiche e dei progressi del progetto.



Figure 2. Example of a gantt chart.

SUBTOPIC 3: Aspetti finanziari della gestione dei progetti

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendere il ruolo della gestione finanziaria nel successo del progetto: esplorare in che modo una gestione finanziaria efficace contribuisce al raggiungimento degli obiettivi del progetto, garantendo al contempo la sostenibilità e l'efficienza delle risorse. ➤ Examining Budgeting, Financial Planning, and Cost Control as Core Components: Analyse how these financial management pillars enable project managers to allocate resources wisely, prevent financial disruptions, and maintain alignment with project goals.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni: tenute da esperti di gestione finanziaria provenienti dal mondo accademico e industriale, che offrono sia conoscenze di base che casi di studio del mondo reale. ➤ Relatori ospiti: Ascolta le opinioni di project manager e analisti finanziari esperti sulla gestione efficace dei budget e dei rischi finanziari. ➤ Attività interattive: Workshop sulla creazione di budget di progetto e piani finanziari. Esercizi di simulazione del controllo dei costi e del processo decisionale finanziario in scenari dinamici. ➤ Contenuti multimediali: utilizzo di video tutorial, infografiche e strumenti (ad esempio, Fogli Google, Notion) per migliorare la comprensione degli strumenti e delle tecniche di gestione finanziaria.
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA4: Avere la capacità di utilizzare metodologie appropriate per la raccolta e l'analisi dei dati, integrare varie conoscenze, gestire la complessità e formulare proposte e soluzioni riconoscendo i limiti e i vincoli di specifici territori e comunità. ➤ RA5: Produrre e trasferire conoscenza e comprensione, comprese le capacità di analisi e risoluzione dei problemi in contesti non familiari, considerando il profilo e le risorse dei vari stakeholder.

Nella gestione dei progetti, la gestione finanziaria è fondamentale per raggiungere gli obiettivi del progetto entro i limiti stabiliti. La gestione efficace delle finanze implica la creazione di un budget dettagliato, la pianificazione dei costi e del flusso di cassa futuri e il controllo attivo delle spese per garantire che il progetto rimanga in linea con i tempi finanziari. Ogni componente, ovvero budget, pianificazione finanziaria e controllo dei costi, contribuisce al successo di un progetto garantendo che le risorse siano allocate in modo appropriato, che le spese siano monitorate e che i potenziali problemi finanziari siano affrontati tempestivamente.

Budgeting: il fondamento della gestione finanziaria

Il budget è il primo e fondamentale passo nella gestione delle finanze di un progetto. Implica la stima di tutti i costi associati al progetto per creare un piano di spesa completo che delinea le spese previste e stabilisca limiti per ciascuna categoria di spesa. Un budget attentamente sviluppato aiuta i project manager a stabilire le priorità di spesa in base agli obiettivi del progetto e funge da base per la pianificazione finanziaria e il controllo dei costi.

Un tipico budget di progetto include categorie quali:

1. **Costi del personale:** stipendi, benefit e stipendi per i membri del team di progetto e, se applicabile, per i consulenti o gli appaltatori.
2. **Materiali e forniture:** risorse necessarie per svolgere le attività del progetto, come forniture per ufficio, materiali di produzione o tecnologia.
3. **Viaggio e trasporto:** costi per i viaggi richiesti dal progetto, compreso il trasporto locale e a lunga distanza di personale o risorse.
4. **Strutture e attrezzature:** costi relativi all'affitto della struttura, alle utenze o a qualsiasi attrezzatura specializzata richiesta.
5. **Fondi di emergenza:** un'allocazione accantonata per coprire spese impreviste, che funge da cuscinetto finanziario per cambiamenti o sfide impreviste.

Un budget accurato richiede la raccolta di stime affidabili dei costi e la valutazione dettagliata di ogni spesa. Questo processo spesso comporta la consultazione dei budget dei progetti passati, la ricerca delle tariffe di mercato e l'ottenimento di preventivi dei fornitori. Una volta stimati i costi, il budget assegna i fondi tra le categorie e definisce i limiti di spesa, supportando la responsabilità e le chiare aspettative finanziarie.

Pianificazione finanziaria: strutturare i costi nel tempo

Mentre il budget fornisce un'istantanea dei costi del progetto, la pianificazione finanziaria struttura questi costi nel tempo per gestire il flusso di cassa e allocare le risorse in base alle esigenze nelle diverse fasi. Una pianificazione finanziaria efficace considera i tempi delle spese e garantisce che i fondi siano disponibili per ogni fase, prevenendo carenze di liquidità che potrebbero interrompere il progetto. (PMI, 2008)

La pianificazione finanziaria comporta la creazione di una tabella di marcia che descrive in dettaglio quando si verificheranno spese specifiche. Ad esempio, i costi iniziali come l'acquisto di attrezzature o la formazione del personale possono essere concentrati all'inizio del progetto, mentre i costi ricorrenti come gli stipendi possono essere distribuiti per tutta la durata. Inoltre, alcune spese, come le valutazioni finali o la rendicontazione, possono verificarsi verso la fine del progetto. Programmando strategicamente queste spese, la pianificazione finanziaria supporta la continuità del progetto e aiuta a prevenire i ritardi causati da lacune di finanziamento.

Le proiezioni finanziarie, che stimano la spesa futura in base al budget e alla tempistica del progetto, sono una parte essenziale della pianificazione finanziaria. Le proiezioni consentono ai project manager di identificare in anticipo potenziali problemi di flusso di cassa e di adeguare le allocazioni di conseguenza. Questo approccio strutturato alla pianificazione garantisce che le risorse siano distribuite in modo efficace, aiutando a mantenere lo slancio del progetto e l'allineamento con gli obiettivi generali.

Controllo dei costi: monitoraggio e adeguamento delle finanze

Il controllo dei costi è un processo continuo che prevede il confronto delle spese effettive con gli importi preventivati, l'identificazione degli scostamenti e l'esecuzione delle rettifiche necessarie. Grazie a un monitoraggio costante, i project manager possono individuare tempestivamente potenziali problemi finanziari, adottare azioni correttive ed evitare sforamenti. (Pinto, 2009; Wilson & Schwartz, 2011)

Gli aspetti chiave del controllo dei costi includono:

1. **Monitoraggio delle spese:** aggiornamento regolare dei registri delle spese per garantire un monitoraggio finanziario accurato. Questo può essere fatto utilizzando strumenti come **Excel** o **Fogli Google**, in cui i dati di budget e spesa possono essere archiviati, confrontati e aggiornati facilmente.
2. **Analisi degli scostamenti:** identificazione e valutazione di eventuali differenze tra le spese previste e quelle effettive. Ad esempio, se i costi dei materiali superano il budget, il project manager potrebbe dover rivalutare le opzioni di fornitura o negoziare con i fornitori.
3. **Apportare modifiche:** riallocare i fondi o adeguare le attività secondo necessità per mantenere il progetto entro il budget. Se alcune attività costano meno del previsto, i fondi risparmiati potrebbero essere reindirizzati per coprire costi più elevati del previsto altrove o per migliorare altre aree.

Il controllo dei costi comporta anche l'impostazione di revisioni finanziarie periodiche, come check-in mensili o trimestrali, in cui il team di progetto esamina le tendenze di spesa e valuta il rispetto del budget. Queste revisioni forniscono preziose informazioni sulla performance finanziaria e facilitano gli aggiustamenti che prevengono l'escalation dei problemi finanziari. Il controllo regolare dei costi è essenziale per mantenere i progetti finanziariamente solidi, in particolare per i progetti a lungo termine in cui i costi e le priorità possono cambiare nel tempo.

Budgeting: il fondamento della gestione finanziaria

Il budgeting funge da pietra angolare della gestione finanziaria nelle impostazioni di progetto. Comporta la stima di tutti i costi associati a un progetto e la creazione di un piano di spesa completo. Questo piano stabilisce limiti di spesa chiari per varie categorie, aiutando i project manager a dare priorità alla spesa in linea con gli obiettivi del progetto, stabilendo al contempo una linea di base per la pianificazione finanziaria e il controllo dei costi (Pinto, 2009).

Le principali categorie di budget in genere includono:

1. **Costi del personale:** stipendi, benefici e stipendi per i membri del team e gli appaltatori.
2. **Materiali e forniture:** risorse necessarie come materiali per l'ufficio o per la produzione.
3. **Viaggio e trasporto:** Spese per il personale o lo spostamento delle risorse.
4. **Strutture e attrezzature:** costi per noleggi, utenze o attrezzature specializzate.
5. **Fondi di emergenza:** Riserve per coprire spese impreviste.

Un budget accurato richiede la raccolta di stime dei costi affidabili, spesso derivate da dati storici di progetto, ricerche di mercato e preventivi dei fornitori (Wilson & Schwartz, 2011). Un budget ben preparato garantisce la responsabilità e crea chiare aspettative finanziarie.

Strumenti per la gestione finanziaria

Diversi strumenti e metodi possono supportare una gestione finanziaria efficace in contesti di progetto, soprattutto per i principianti:

1. **Fogli Google:** Fogli Google è uno strumento gratuito per fogli di calcolo basato sul Web, facile da usare e perfetto per i principianti. Consente agli utenti di creare e modificare fogli di calcolo online e include funzioni di base che

possono aiutare a tenere traccia dei budget, calcolare i totali ed eseguire semplici analisi finanziarie. La funzione di collaborazione in tempo reale di Fogli Google è particolarmente utile per i progetti con più parti interessate o membri del team, consentendo a tutti di rimanere aggiornati sulle modifiche e gli aggiornamenti del budget. Funzioni semplici come SUM per l'aggiunta di costi, opzioni di grafici di base e aggiornamenti in tempo reale lo rendono accessibile ai principianti. [Il tutorial sul budget di Fogli Google per principianti](#) offre un ottimo punto di partenza.

2. **Trello:** Trello è un semplice strumento visivo che aiuta i principianti a gestire attività e spese. Sebbene sia principalmente un task manager, Trello può essere adattato per il budget utilizzando elenchi per diverse categorie di spesa e schede per voci specifiche. Questa struttura a schede e lavagne rende il budget facile da organizzare e meno intimidatorio, soprattutto per gli studenti visivi. L'aggiunta di date di scadenza, liste di controllo e informazioni di base sui costi a ciascuna carta aiuta a tenere traccia delle singole spese. La flessibilità e la facilità d'uso di Trello lo rendono ideale per chi lavora per la prima volta con un budget di progetto. Per un'introduzione di base a Trello, vedi [Trello per principianti](#).
3. **Gestore di fondi:** Money Manager è un'app mobile semplice progettata per tenere traccia delle spese, che può essere adattata per il budget dei progetti, in particolare per progetti semplici o piccoli. L'app consente agli utenti di classificare e inserire le spese e fornisce riepiloghi visivi delle tendenze di spesa. In questo modo è facile per i principianti tenere traccia delle spese del progetto su base giornaliera senza bisogno di una vasta conoscenza del budget. [La Guida all'app Money Manager](#) offre una rapida panoramica per i nuovi utenti.
4. **Notion (utilizzo di modelli di budgeting):** Notion è uno spazio di lavoro gratuito e all-in-one che combina note, attività e database. Notion offre modelli di budgeting che possono essere facilmente personalizzati per il budgeting del progetto e consente agli utenti di aggiungere colonne per categorie, descrizioni, costi e stato. La semplicità della struttura del database di Notion semplifica il monitoraggio delle spese e la conservazione delle note finanziarie in un unico posto. Un tutorial per principianti come [Notion Budgeting Tutorial](#) può aiutare gli utenti a iniziare.

SUBTOPIC 4: Monitoraggio e controllo del progetto

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendere l'importanza del monitoraggio e del controllo nella gestione dei progetti: esplora come la valutazione regolare dei progressi, dell'ambito e delle risorse garantisce l'allineamento del progetto con gli obiettivi e previene ritardi o sforamenti. ➤ Sviluppare competenze in strumenti e metodi per il monitoraggio in tempo reale: fornire ai partecipanti le competenze per utilizzare strumenti pratici come Excel, Slack e Bitrix24 per monitorare programmi, budget e produttività del team.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni: tenute da project manager esperti per introdurre i principi del monitoraggio e del controllo, illustrate con esempi provenienti da diversi settori. ➤ Relatori ospiti: approfondimenti di professionisti che hanno implementato strategie di monitoraggio e controllo in ambienti difficili. ➤ Attività interattive: workshop sulla creazione di dashboard di progetto e modelli di monitoraggio in Excel. Casi di studio per l'identificazione delle deviazioni e l'applicazione di azioni correttive. ➤ Contenuto multimediale: tutorial sull'utilizzo di Slack e Bitrix24 per la comunicazione e la gestione delle attività. Infografiche che illustrano l'applicazione delle metodologie di monitoraggio.
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA06: Collegare proposte, raccomandazioni e giudizi con una riflessione

Il monitoraggio e il controllo del progetto sono essenziali per gestire l'avanzamento, l'ambito e le risorse di un progetto per garantire che raggiunga i suoi obiettivi in tempo e nel rispetto del budget. Il monitoraggio comporta la valutazione periodica delle attività del progetto, l'identificazione di eventuali deviazioni dal piano e l'apposizione di modifiche per mantenere il progetto allineato con i suoi obiettivi originali. Il controllo implica la gestione attiva dell'ambito, delle tempistiche e delle spese del progetto per evitare insidie comuni, come ritardi, sforamenti del budget e scope creep (aggiunte o modifiche non approvate agli obiettivi del progetto). Insieme, questi processi sono vitali per ottenere risultati di successo del progetto. In questa sezione, esploreremo i metodi e gli strumenti chiave per il monitoraggio e il controllo dei progetti, concentrandoci sulle applicazioni pratiche in un contesto di progetto.

1. **Monitoraggio dei progressi:** il monitoraggio dei progressi richiede la definizione di metriche e tappe chiare per valutare lo stato delle attività, delle fasi e del progetto complessivo. Questo processo di monitoraggio consente ai project manager di rilevare tempestivamente eventuali problemi e di adattare il piano in base alle esigenze per evitare ritardi.

2. **Gestione dell'ambito:** la gestione dell'ambito garantisce che il progetto rimanga allineato con i suoi obiettivi iniziali. Si tratta di confermare regolarmente che tutti i compiti e le attività contribuiscano direttamente agli obiettivi definiti. Eventuali aggiunte o modifiche all'ambito del progetto devono essere valutate attentamente per evitare costi aggiuntivi, carico di risorse o ritardi.
3. **Garantire un completamento tempestivo e conforme al budget:** è essenziale monitorare i progressi rispetto alla tempistica e al budget del progetto. Monitorando le tappe e le spese, i project manager possono affrontare i potenziali rischi che potrebbero minacciare il completamento tempestivo o conveniente del progetto, garantendo che tutte le risorse siano utilizzate in modo efficiente.

Metodologia e strumenti per il monitoraggio e il controllo dei progetti

Per acquisire competenza nel monitoraggio e nel controllo dei progetti, possiamo utilizzare metodologie pratiche come **Excel, dashboard di progetto, Slack e Bitrix24**. Ogni strumento offre vantaggi unici per la gestione delle tempistiche, delle spese e della collaborazione in team.

Ad esempio, i partecipanti potrebbero lavorare con un progetto campione, come la pianificazione di un programma di sensibilizzazione della comunità, e identificare le tappe principali, come "preparazione del materiale", "formazione", "lancio dell'evento" e "follow-up". Ogni gruppo creerebbe quindi una sequenza temporale utilizzando Excel, in cui tracciano le date di inizio e fine per ogni attività cardine, insieme a colonne per monitorare lo stato di completamento (ad esempio, in corso, ritardato, completato) e una sezione note per i commenti. Attraverso aggiornamenti e revisioni regolari dello stato delle pietre miliari, i partecipanti possono imparare a identificare e affrontare potenziali ritardi nella fase iniziale. Concentrandosi su regolazioni e azioni correttive in tempo reale, questo esercizio pratico sviluppa capacità critiche di monitoraggio e risoluzione dei problemi, consentendo ai partecipanti di mantenere i progetti allineati con la sequenza temporale.

Utilizzo di Excel per tenere traccia delle pianificazioni e dei budget dei progetti

Excel è uno degli strumenti più accessibili e versatili per il monitoraggio dei progetti, soprattutto per i principianti. Può essere utilizzato per creare modelli di monitoraggio per pianificazioni di progetti, budget e pietre miliari, aiutando i manager a tenere d'occhio i progressi e i dati finanziari. La flessibilità e le opzioni di personalizzazione di Excel consentono ai manager di impostare sistemi di tracciamento unici che soddisfano le esigenze specifiche di ogni progetto.

Un semplice sistema di monitoraggio basato su Excel può includere un modello di **pianificazione** con colonne per attività, scadenze, membri del team assegnati e aggiornamenti di stato. Aggiornando regolarmente questo programma, i project manager possono individuare eventuali attività in ritardo rispetto alla pianificazione e modificare le risorse o le tempistiche secondo necessità. Per il monitoraggio del budget, un modello di Excel può aiutare a monitorare le spese effettive rispetto agli importi preventivati. Questa impostazione include in genere categorie per diversi tipi di costi (ad esempio, personale, materiali, trasferte) e calcola automaticamente la spesa totale. Se i costi superano i limiti preventivati in qualsiasi categoria, il modello può essere modificato per segnalare queste discrepanze, rendendo più facile per i project manager apportare modifiche finanziarie tempestive.

Excel può anche essere utilizzato per creare **semplici diagrammi di Gantt** che rappresentano visivamente le attività nel tempo, mostrando le dipendenze delle attività e le date di completamento previste. Questo aiuta i team a capire in che modo ogni attività si allinea con la sequenza temporale del progetto e offre ai manager una panoramica di alto livello dell'avanzamento del progetto. Queste configurazioni di base di Excel offrono modi efficaci per gestire pianificazioni e budget senza richiedere competenze tecniche avanzate.

Dashboard di progetto per aggiornamenti di stato in tempo reale

Le dashboard di progetto sono uno strumento essenziale per il monitoraggio del progetto in tempo reale, in quanto consolidano i dati importanti in un formato di facile lettura che fornisce un'istantanea dello stato attuale del progetto. I dashboard visualizzano le metriche del progetto, come la percentuale di attività completate, lo stato del budget, i risultati delle tappe fondamentali e il carico di lavoro del team, in un'unica posizione, consentendo ai project manager di valutare rapidamente lo stato generale del progetto e prendere decisioni informate.

Un dashboard di base in Excel, ad esempio, può includere:

1. **Indicatori chiave di prestazione (KPI):** metriche come la percentuale di attività completate, l'utilizzo del budget o le attività ritardate.
2. **Visualizzazioni:** semplici grafici, come i grafici a barre per il completamento delle attività e i grafici a torta per la distribuzione del budget, forniscono una rappresentazione visiva delle metriche del progetto.
3. **Avanzamento delle tappe:** una sezione che mostra l'avanzamento delle tappe principali, consentendo ai manager di vedere se sono sulla buona strada.

Le dashboard di progetto possono essere aggiornate settimanalmente o mensilmente, a seconda della timeline del progetto, e fungono da punto di riferimento centrale sia per il team di progetto che per gli stakeholder. Fornendo una panoramica di alto livello delle prestazioni del progetto, le dashboard aiutano i project manager a risolvere eventuali deviazioni dal piano e ad adeguare di conseguenza le risorse o le tempistiche. Migliorano anche la trasparenza, in quanto le parti interessate possono comprendere rapidamente l'avanzamento del progetto senza dover immergersi in report dettagliati.

Comunicazione e aggiornamenti istantanei con Slack

Slack è uno strumento di messaggistica che migliora la comunicazione del team, consentendo aggiornamenti in tempo reale sullo stato di avanzamento del progetto. È particolarmente utile per il monitoraggio e il controllo dei progetti perché facilita la condivisione istantanea degli aggiornamenti, gli stati di completamento delle attività e le discussioni rapide su eventuali problemi che si presentano.

In Slack, i project manager possono creare **canali dedicati** per parti specifiche del progetto, come #Project-Status, #Budget-Updates e #Milestones. All'interno di ogni canale, i membri del team possono condividere aggiornamenti, discutere le sfide e prendere decisioni collaborative. Ad esempio, se un membro del team riscontra un ritardo, può pubblicare un aggiornamento nel canale Slack pertinente, consentendo al team di discutere collettivamente le soluzioni.

Il sistema di notifica di Slack garantisce che tutti i membri del team siano informati tempestivamente su modifiche o aggiornamenti urgenti, riducendo i ritardi di comunicazione. Inoltre, Slack si integra con strumenti come Google Drive e Bitrix24, consentendo ai team di condividere documenti, report o fogli di monitoraggio direttamente nell'app. Questa funzionalità garantisce che tutte le informazioni relative al progetto siano accessibili in un'unica posizione, supportando una collaborazione senza interruzioni e consentendo risposte rapide a qualsiasi modifica del progetto.

Gestione delle attività e segnalazione dello stato con Bitrix24

Bitrix24 è una versatile piattaforma di gestione dei progetti che combina la gestione delle attività, il monitoraggio del tempo e la segnalazione dello stato. Questo strumento fornisce ai project manager un modo organizzato per assegnare compiti, fissare scadenze e monitorare la produttività del team in tempo reale. Le sue solide caratteristiche lo rendono ideale per la gestione di progetti complessi con più attività e dipendenze.

Le caratteristiche principali di Bitrix24 che supportano il monitoraggio dei progetti includono:

- **Assegnazione delle attività e scadenze:** i project manager possono assegnare attività ai membri del team e impostare scadenze. Il sistema tiene traccia dello stato di ogni attività e invia promemoria man mano che si avvicinano le scadenze, aiutando i team a rimanere in carreggiata.
- **Monitoraggio del tempo:** la funzione di monitoraggio del tempo di Bitrix24 consente ai membri del team di registrare le ore trascorse su ogni attività. Queste informazioni consentono ai project manager di monitorare la produttività e identificare le attività che richiedono più tempo del previsto.
- **Report sullo stato:** i project manager possono generare report regolari sullo stato, che riassumono le attività completate, in corso e imminenti. Ciò fornisce una visione completa dell'avanzamento del progetto e consente di apportare modifiche rapide in caso di ritardo di determinate attività.

Bitrix24 funge da hub centralizzato per tutte le attività del progetto, consentendo ai project manager di monitorare le attività, le scadenze e la produttività del team in un unico posto. Semplificando la gestione delle attività e il monitoraggio del tempo, Bitrix24 supporta un monitoraggio efficace dei progetti, garantendo che i progetti rimangano allineati con le loro tempistiche e allocazioni di risorse.

Un monitoraggio e un controllo efficaci dei progetti richiedono una combinazione di monitoraggio coerente, comunicazione in tempo reale e strumenti adattabili. Integrando strumenti come **Excel** per tenere traccia di programmi e budget, **dashboard di progetto** per aggiornamenti in tempo reale, **Slack** per la comunicazione e **Bitrix24** per la gestione delle attività, i project manager possono rimanere informati su ogni aspetto del progetto, dai progressi e dalle tempistiche ai costi e alla produttività del team. Grazie a questi metodi strutturati e a strumenti di facile utilizzo, i team di progetto possono migliorare la collaborazione, migliorare il processo decisionale e garantire che gli obiettivi del progetto siano raggiunti entro l'ambito e i vincoli definiti.

SUBTOPIC 5: Special aspects of social impact projects

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esaminare in che modo le iniziative di impatto sociale sono parte integrante del successo a lungo termine e delle responsabilità etiche. ➤ Comprendere la connessione più profonda tra gli aspetti specifici di un progetto di impatto sociale e la comunità attraverso i processi di gestione dei progetti.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni frontali: tenute da esperti della comunità accademica e del settore privato, che forniscono approfondimenti teorici e pratici. ➤ Relatori ospiti: Interagire con leader del settore e imprenditori sociali che hanno implementato con successo progetti di grande impatto. ➤ Attività interattive: workshop incentrati sulle sfide dell'impatto sociale nel mondo reale. Esercizi di role-playing per simulare le negoziazioni con gli stakeholder e la pianificazione dell'impatto. ➤ Contenuti multimediali: utilizza video, infografiche e simulazioni digitali per illustrare concetti chiave e migliorare il coinvolgimento.
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA06: Collegare proposte, raccomandazioni e giudizi con una riflessione

I progetti a impatto sociale sono progettati per affrontare questioni sociali critiche, promuovere un cambiamento positivo e migliorare il benessere delle comunità. A differenza dei progetti convenzionali che si concentrano sulla redditività finanziaria, i progetti a impatto sociale danno priorità alla creazione di valore sociale. Questo focus distinto richiede pratiche di gestione specifiche per affrontare sfide uniche, come il coinvolgimento di gruppi di stakeholder complessi, la misurazione degli impatti intangibili e la garanzia della sostenibilità dei risultati dei progetti. La gestione di successo di questi progetti richiede metodologie, quadri e strumenti specializzati che garantiscano che l'impatto previsto sia misurabile e significativo.

Coinvolgimento degli stakeholder nei progetti a impatto sociale

Una delle principali sfide nella gestione dei progetti a impatto sociale è la gestione delle diverse dinamiche degli stakeholder. A differenza dei progetti tradizionali, che spesso coinvolgono una gamma ristretta di stakeholder, come investitori, clienti e membri del team i cui interessi primari sono in linea con i risultati finanziari, i progetti a impatto sociale richiedono il coinvolgimento di un insieme ampio e diversificato di stakeholder. Questi includono beneficiari, finanziatori, agenzie governative, ONG, organizzazioni comunitarie e residenti locali. Ognuno di questi gruppi porta con sé obiettivi, valori e aspettative unici, rendendo difficile unificarli sotto un'unica visione. Ad esempio, mentre i beneficiari possono dare priorità a miglioramenti immediati della loro qualità di vita, i finanziatori spesso si concentrano su risultati misurabili o sulla

sostenibilità a lungo termine del progetto. Le agenzie governative possono enfatizzare la conformità normativa e l'allineamento con obiettivi politici più ampi, mentre le organizzazioni comunitarie possono dare priorità all'inclusività e alla coesione sociale (Vanclay et al., 2015). Riconoscere, rispettare e bilanciare queste diverse prospettive è essenziale per il successo del progetto.

Misurazione dell'impatto nei progetti di impatto sociale

La misurazione dell'impatto è un'altra sfida fondamentale nella gestione dei progetti a impatto sociale. Mentre i progetti tradizionali possono misurare il successo attraverso metriche finanziarie chiare e obiettivi SMART, i progetti a impatto sociale mirano a raggiungere risultati come il miglioramento della qualità della vita, la coesione della comunità o l'accesso all'istruzione, che sono più complessi e meno concreti. Questi obiettivi spesso richiedono una combinazione di metodi quantitativi e qualitativi per catturare il pieno impatto del progetto. I dati quantitativi, come l'aumento dei tassi di frequenza scolastica per un progetto educativo, possono fornire prove misurabili di successo, mentre i dati qualitativi, come interviste e testimonianze, offrono approfondimenti sui cambiamenti personali e a livello di comunità derivanti dal progetto.

Definizione degli indicatori di impatto

La definizione di indicatori di impatto chiari e misurabili è uno dei passaggi più critici nella gestione dei progetti di impatto sociale. Questi indicatori servono come base per valutare il successo di un progetto e determinare se le sue risorse vengono utilizzate in modo efficace per raggiungere i risultati desiderati (IFC, 2010). Gli indicatori di impatto forniscono parametri di riferimento tangibili che aiutano i project manager a valutare i progressi nel tempo, identificare le aree che necessitano di aggiustamenti e convalidare il valore fornito agli stakeholder. Il processo di selezione di questi indicatori non è solo tecnico, ma anche strategico e richiede l'allineamento con gli obiettivi generali del progetto e le diverse aspettative dei suoi stakeholder.

Ad esempio, in un progetto incentrato sulla promozione dell'inclusione LGBTQ+, gli indicatori di impatto potrebbero includere fattori misurabili come un aumento del numero di organizzazioni che adottano politiche inclusive sul posto di lavoro, una riduzione dei casi di discriminazione segnalati e un miglioramento degli atteggiamenti della comunità nei confronti delle persone LGBTQ+, come indicato nei sondaggi. Questi indicatori offrono informazioni quantitative e qualitative sull'efficacia del progetto. Un aumento delle politiche inclusive sul posto di lavoro dimostra chiaramente i progressi nel cambiamento strutturale, mentre il miglioramento degli atteggiamenti della comunità riflette il successo del progetto nel promuovere un ambiente più accogliente e solidale. Indicatori come questi garantiscono anche che le risorse siano assegnate agli interventi con il maggior potenziale per ridurre la discriminazione e promuovere l'uguaglianza.

La selezione e l'applicazione di questi indicatori sono rafforzate da quadri di misurazione strutturati come la Teoria del Cambiamento e il Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI). La Theory of Change fornisce una tabella di marcia dettagliata che delinea la sequenza logica di input, attività, output, risultati e impatti a lungo termine. Mappando visivamente questa sequenza, i project manager possono identificare le relazioni causali tra le azioni e i loro effetti. Questo approccio strutturato garantisce che ogni fase del processo sia intenzionale, basata sull'evidenza e orientata al raggiungimento dell'impatto desiderato (IFC, 2013).

Inoltre, la Theory of Change è un potente strumento di comunicazione. Illustrando chiaramente le connessioni tra attività e risultati, consente agli stakeholder di vedere come i loro interessi si allineano con gli obiettivi del progetto. Questa trasparenza crea fiducia e favorisce la collaborazione, assicurando che tutte le parti coinvolte abbiano una comprensione

condivisa di ciò che costituisce il successo. Funge anche da guida per il processo decisionale, aiutando i team di progetto ad anticipare le sfide e ad adattare le strategie secondo necessità. (UNSDG, 2017)³

La definizione degli indicatori di impatto implica anche l'affrontare le sfide legate alla raccolta e all'analisi dei dati. Per molti progetti a impatto sociale, ottenere dati affidabili può essere un ostacolo significativo, in particolare nelle comunità con risorse insufficienti o emarginate. È qui che il coinvolgimento degli stakeholder diventa cruciale. Impegnarsi con la popolazione target durante il processo di selezione degli indicatori garantisce che le metriche scelte siano pertinenti, realistiche e culturalmente appropriate. Ad esempio, in un progetto volto a migliorare i risultati educativi, indicatori come i tassi di frequenza scolastica e i livelli di alfabetizzazione potrebbero essere integrati da dati qualitativi, come il feedback degli studenti o degli insegnanti, per fornire un quadro più completo dell'impatto.

Il processo di definizione degli indicatori dovrebbe anche tenere conto dei risultati non intenzionali, sia positivi che negativi. I progetti possono portare a effetti a catena imprevisi che si estendono oltre il loro ambito originale. Ad esempio, un programma progettato per migliorare l'accesso all'acqua potabile potrebbe anche portare a benefici economici, come la riduzione dei costi sanitari e l'aumento della produttività, che possono essere catturati attraverso indicatori secondari. Al contrario, anche lo spostamento involontario di imprese locali o i cambiamenti nelle dinamiche comunitarie devono essere monitorati per garantire che il progetto non causi inavvertitamente danni.

Infine, una componente fondamentale della definizione degli indicatori di impatto è garantire la loro adattabilità nel tempo. I progetti a impatto sociale spesso operano in ambienti dinamici in cui i bisogni, le sfide e le opportunità possono cambiare rapidamente. La revisione e il perfezionamento frequenti degli indicatori sono essenziali per mantenerne la pertinenza e l'efficacia. L'incorporazione di cicli di feedback nella progettazione del progetto consente ai team di apprendere dalle attività in corso e di apportare modifiche alle proprie strategie in base ai dati.

Strumenti utili per misurare l'impatto sociale

Strumenti di indagine come Google Forms e SurveyMonkey svolgono funzioni distinte ma complementari nella raccolta di dati e nel feedback per progetti di impatto sociale. **Google Forms** è altamente versatile e accessibile e consente ai project manager di creare rapidamente sondaggi personalizzati, con un'ampia gamma di tipi di domande come scelte multiple, caselle di controllo e scale lineari. La sua integrazione con Fogli Google consente un'analisi e una visualizzazione dei dati senza interruzioni, semplificando il monitoraggio delle risposte in tempo reale. Google Forms è particolarmente utile per acquisire dati quantitativi semplici, come valutazioni di soddisfazione, informazioni demografiche e organizzarli in un formato che può essere facilmente condiviso e interpretato dai membri del team.

Per maggiori informazioni su Google Forms puoi anche guardare i video tutorial:

Moduli Google: <https://www.youtube.com/watch?v=BtoOHhA3aPQ>

D'altra parte, **SurveyMonkey** offre opzioni avanzate di personalizzazione dell'indagine e analisi approfondite che possono essere utili per progetti più complessi. Grazie alle solide funzionalità di SurveyMonkey, i project manager possono incorporare una logica avanzata nelle indagini, creando un'esperienza più personalizzata per i rispondenti personalizzando le domande in base alle loro risposte precedenti. Questo strumento fornisce anche opzioni di reporting dettagliate e

³ La Theory of Change è un quadro metodologico che delinea la sequenza logica attraverso la quale ci si aspetta che un progetto o un'iniziativa raggiunga i risultati attesi. Identifica le ipotesi, le attività e i passaggi intermedi che collegano un intervento al suo impatto finale. Questo approccio non solo facilita la pianificazione strategica, ma funge anche da strumento per monitorare i progressi e valutare l'efficacia, garantendo l'allineamento sia con le aspettative degli stakeholder che con gli obiettivi del progetto.

funzionalità di esportazione dei dati, che lo rendono ideale per raccogliere sia dati quantitativi che approfondimenti qualitativi più ricchi attraverso domande aperte. La dashboard di analisi di SurveyMonkey aiuta ulteriormente i manager a identificare i modelli di feedback, facilitando un'analisi più approfondita delle risposte degli stakeholder. Utilizzando tali strumenti, i project manager possono creare un approccio completo alla raccolta dei feedback, sfruttando Google Forms per una raccolta di dati efficiente e su larga scala e SurveyMonkey per approfondimenti più strategici che favoriscono l'adattamento del progetto e il miglioramento a lungo termine.

Per ulteriori informazioni su SurveyMonkey puoi anche consultare i video tutorial:

SurveyMonkey: <https://www.youtube.com/watch?v=l-Vfhevy7g0>

La gestione di progetti a impatto sociale presenta sfide uniche, soprattutto per quanto riguarda il coinvolgimento degli stakeholder e la misurazione dell'impatto. L'utilizzo di sistemi di comunicazione, strumenti di indagine e framework strutturati come la Theory of Change e SROI consente ai project manager di navigare efficacemente in queste complessità. Imparando dai casi di studio, stabilendo piani di coinvolgimento completi e mantenendo una comunicazione trasparente, i progetti di impatto sociale possono ottenere risultati misurabili e duraturi che influiscono positivamente sulle comunità. Questa combinazione di metodologie, strumenti e strategie adattive è essenziale per garantire che i progetti a impatto sociale facciano una differenza tangibile, affrontando le sfide sociali e migliorando la qualità della vita dei loro beneficiari. Attraverso questi approcci, i project manager possono massimizzare il valore e la sostenibilità dei loro progetti, creando un impatto significativo che risuona all'interno e all'esterno delle comunità che servono.

Metti alla prova le tue conoscenze del Modulo 4 - Gestione dei progetti

1. Domande Vero o False

	Domande	Risposta (Vero / Falso)
D.1	Il ciclo di vita del progetto consiste nell'avvio, nella pianificazione, nell'esecuzione, nel monitoraggio e nella chiusura.	
D.2	Il coinvolgimento degli stakeholder è richiesto solo durante la fase di avvio di un progetto.	
D.3	I progetti a impatto sociale richiedono strategie specifiche per la gestione di considerazioni culturali ed etiche.	
D.4	Un piano di progetto ben congegnato non deve tenere conto dei potenziali rischi.	
D.5	La gestione finanziaria nei progetti include il budget, la pianificazione finanziaria e il controllo dei costi.	
D.6	Il monitoraggio e la valutazione di un progetto si concentrano esclusivamente su metriche quantitative.	
D.7	I diagrammi di Gantt sono uno strumento utilizzato per visualizzare le tempistiche dei progetti e le dipendenze delle attività.	
D.8	Durante la fase di chiusura, riflettere sulle lezioni apprese è un'attività importante.	

Risposte corrette: Vero: D1, D3, D5, D7, D8 Falso: D2, D4, D6

2. Domande a scelta multipla

	Domande	Opzioni di risposta	Risposte corrette (A/B/C/D)
D.1	Qual è lo scopo principale della fase di avvio del ciclo di vita del progetto?	A) Creare una pianificazione del progetto B) Definire lo scopo e la fattibilità del progetto C) Esecuzione delle attività di progetto D) Valutare il feedback degli stakeholder	
D.2	Quale strumento aiuta a visualizzare la sequenza temporale di un progetto e le dipendenze delle attività?	A) Trello Board b) Grafico a torta c) Diagramma di Gantt D) Diagramma Kanban	
D.3	Qual è l'obiettivo principale della fase di chiusura?	A) Pianificazione delle tappe future B) Conduzione delle valutazioni finali e riflessione sulle lezioni apprese C) Assegnazione delle risorse per il prossimo progetto D) Costruire un diagramma di Gantt per le attività in sospeso	
D.4	In cosa consiste la pianificazione finanziaria nei progetti a impatto sociale?	A) Ignorare la gestione del rischio B) Strutturazione dei costi nel tempo per la gestione del flusso di cassa C) Concentrarsi solo sui fondi di emergenza D) Dare priorità esclusivamente agli stipendi del team	
D.5	Quale strumento è particolarmente utile per il coordinamento delle attività nei team remoti?	A) MS Word B) Trello C) Photoshop D) Canva	
D.6	Qual è un vantaggio chiave del coinvolgimento degli stakeholder nei progetti a impatto sociale?	A) Evitare ritardi nei progetti B) Costruire la fiducia e la trasparenza C) Aumentare il profitto finanziario D) Riduzione delle tappe fondamentali del progetto	
D.7	Qual è lo scopo principale della valutazione dei rischi durante la pianificazione del progetto?	A) Eliminare le fasi del progetto B) Anticipare e mitigare le potenziali sfide C) Ridurre il bilancio D) Evitare il coinvolgimento degli stakeholder	
D.8	Quale software viene comunemente utilizzato per	A) Photoshop B) MS Project	

	creare pianificazioni dettagliate dei progetti ed elenchi di attività?	C) Slack D) Canva	
D.9	Durante la fase di esecuzione, i project manager devono dare priorità:	A) Adeguamento del budget del progetto B) Coordinare le risorse e mantenere la comunicazione C) Finalizzazione del diagramma di Gantt D) Completamento della valutazione del progetto	
D.10	Qual è un modo per misurare i risultati qualitativi nei progetti di impatto sociale?	A) Utilizzando solo dati numerici B) Condurre interviste e raccogliere storie personali C) Evitare il contributo delle parti interessate D) Monitoraggio esclusivo delle spese finanziarie	

Risposte corrette: D1: B, D2: C, D3: B, D4: B, D5: B, D6: B, D7: B, D8: B, D9: B, D10: B

I due compiti seguenti si basano sul progetto «**Abbracciare la diversità: inclusione LGBTQ+ per luoghi di lavoro fiorenti**». Questa iniziativa è progettata per promuovere la consapevolezza, l'equità e l'inclusione delle persone LGBTQ+ sul posto di lavoro, con l'obiettivo di creare un ambiente in cui la diversità sia celebrata e tutti i dipendenti possano prosperare. Completando le attività, i partecipanti si impegneranno con gli aspetti chiave della gestione del progetto, tra cui la valutazione del rischio e la pianificazione, che sono fondamentali per il successo di tali iniziative.

Task 3: Attività di identificazione e mitigazione dei rischi

Obiettivo:

I partecipanti identificheranno i potenziali rischi che potrebbero influire sul successo del progetto di inclusione LGBTQ+, valuteranno la probabilità di questi rischi (bassa, media, alta) e proporranno strategie per mitigare o affrontare ciascun rischio.

Istruzioni:

1. Esamina i dettagli del progetto e pensa ai potenziali rischi che potrebbero sorgere durante la sua implementazione.
2. Identificare almeno **tre o quattro rischi** relativi alle attività del progetto, come il coinvolgimento degli stakeholder, i finanziamenti o la formazione dei dipendenti.
3. Valutare la probabilità che si verifichi ciascun rischio (basso, medio, alto).
4. Proporre una strategia di mitigazione specifica per ogni rischio, assicurandosi che sia pratica e allineata con gli obiettivi del progetto.

Esempio:

Rischio	Verosimiglianza	Strategia di mitigazione
---------	-----------------	--------------------------

Resistance from employees	Alto	Condurre campagne di sensibilizzazione e fornire formazione sull'inclusività.
---------------------------	------	---

You can use the following template:

Rischio	Verosimiglianza	Strategia di mitigazione

Task 4: Attività di completamento del diagramma di Gantt

Obiettivo:

I partecipanti creeranno un diagramma di Gantt per delineare la tempistica del progetto di inclusione LGBTQ+, programmando le attività chiave e le tappe fondamentali nell'arco di sei mesi. Questo esercizio migliorerà le capacità di pianificazione e programmazione, fornendo un quadro visivo per l'attuazione del progetto.

Disposizioni:

1. Esamina la descrizione del progetto e i componenti chiave delineati nell'analisi.
2. Compila il modello di diagramma di Gantt fornito assegnando attività specifiche a intervalli di tempo (ad esempio, mesi o settimane).
3. Identificare le tappe fondamentali e assicurarsi che siano contrassegnate in modo chiaro (ad esempio, "Aggiornamenti delle politiche approvati" o "Primo workshop di formazione tenuto").
4. Assicurarsi che le dipendenze tra le attività siano prese in considerazione. Ad esempio, i workshop non possono iniziare fino a quando non vengono completati gli aggiornamenti delle norme.
5. Evidenziare un periodo di buffer (facoltativo) per tenere conto di potenziali ritardi.

Ecco un esempio a cui puoi dare un'occhiata! (Si prega di aprire a schermo intero)

È possibile utilizzare il seguente modello

Referenze

1. AACE International. (2011). *Cost engineering and risk management: Practices and principles*. AACE International.
2. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
3. Greens, J. (2016). Risk management in social impact projects: Methods and tools. *Journal of Sustainable Development*, 14(3), 23–35.
4. International Finance Corporation (IFC). (2013). *The theory of change: A practical guide*. International Finance Corporation.
5. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
6. Nilsen, S. (2018). *Project risk management in development initiatives: A practical guide*. Development Studies Press.
7. Pinto, J. Â. C. (2009). Financing the project. Paper presented at PMI® Global Congress 2009—EMEA, Amsterdam, North Holland, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
8. PPM Express. (2023). What are project deliverables (with examples and templates). Retrieved November 22, 2024, from <https://ppm.express/blog/project-deliverables/>.
9. Project Management Institute (PMI). (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (4th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
10. Project Management Institute (PMI). (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
11. United Nations Sustainable Development Group (UNSDG). (2017). *Theory of change: Practical tips for sustainable development projects*. Retrieved from <https://unsdg.org>.
12. Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. M. (2015). *Social impact assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects*. International Association for Impact Assessment.
13. Wilson, S., & Schwartz, C. (2011). Powerful project financials. Paper presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
14. Asana. (2022). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=87YlaMG2rtw>.
15. Bitrix24. (2021). *Full Demonstration*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=yJ0c5jQ64mk>
16. Google Forms. (2019). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=BtoOHhA3aPQ>.
17. SurveyMonkey. (2023). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=l-Vfhevy7g0>.
18. Trello. (2021). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=geRKHfzTxNY>.

MODULE 5: VALUTAZIONE D'IMPATTO E RENDICONTAZIONE

<p>Descrizione del Modulo 5</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teoria dell'impatto e scenari: Tripla linea di fondo, impatto e sostenibilità. ➤ Framework di impatto per raggruppare e comprendere la catena del valore dell'impatto. ➤ Strategia di raccolta dati e strumenti per la gestione dell'impatto. ➤ Metodologie di monetizzazione: Ritorno sociale sull'investimento (SROI). ➤ Strategia e rendicontazione di sostenibilità: un ponte tra misurazione dell'impatto e sostenibilità.
<p>Obiettivi</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendere la teoria dell'impatto (RA1, RA3). ➤ Sviluppare un quadro di riferimento per l'impatto (RA4). ➤ Progettare una strategia di raccolta dati (RA4, RA5). ➤ Utilizza metodologie di monetizzazione (SROI) (AR6). ➤ Come collegare la misurazione dell'impatto e l'informativa sulla sostenibilità (RA5, RA8).
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoscenza: Definire la teoria e i quadri di riferimento dell'impatto (RA1). ➤ Competenze: Raccogliere dati e segnalare l'impatto (RA4, RA5). ➤ Atteggiamenti: valorizzare l'importanza della valutazione d'impatto (RA6).
<p>Durata</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6 ore

SUBTOPIC 1: Teoria dell'impatto

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendere la catena del valore dell'impatto, Apprendere e applicare le categorie di base della valutazione d'impatto (aree di esito, esito, indicatore, parti interessate, obiettivo) per sviluppare un quadro di impatto.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni e discussioni: Panoramica dei concetti teorici fondamentali su come strutturare un framework di impatto. ➤ Contenuti visivi: Powerpoint che mostra diagrammi e immagini per aiutare a visualizzare il concetto teorico presentato durante la discussione. Lavoro di progetto: sviluppo di un framework di impatto su fogli Excel per ogni studente. ➤ Quiz e test: Valutazioni per rafforzare la comprensione di concetti chiave, come input, output, risultati e impatto.
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA1: Dimostrare la conoscenza e la comprensione della complessità delle dimensioni della sostenibilità in termini sociali ed economici e delle implicazioni in relazione alle diverse questioni di sviluppo e pianificazione territoriale e socio-economica. ➤ RA3: Dimostrare la comprensione delle strutture complesse che influenzano lo sviluppo sostenibile di un territorio, come le risorse, le reti di stakeholder e le relazioni di potere.

Impatto sociale. Di cosa stiamo parlando?

Negli ultimi anni, il concetto di **impatto sociale** ha guadagnato sempre più attenzione in quanto le organizzazioni, in particolare quelle che operano nel terzo settore e nei modelli di business ibridi, cercano di misurare e dimostrare il **valore** generato dalle loro attività al di là delle tradizionali metriche finanziarie. Ciò ha portato allo sviluppo di diverse metodologie e strumenti volti a quantificare e valutare i **cambiamenti non economici** indotti dagli interventi, dando origine alla disciplina della **Valutazione di Impatto Sociale (SIA)**.

Definizione dell'impatto sociale

La letteratura offre un'ampia gamma di definizioni di impatto sociale, ognuna delle quali pone l'accento su aspetti specifici:

1. **Contributo al cambiamento:** l'impatto sociale si riferisce alla capacità di un'organizzazione di produrre un cambiamento nello status quo di individui o comunità interessati dalle sue attività (Perrini & Vurro, 2013).
2. **Attribuzione dei risultati:** riflette i risultati a lungo termine delle attività di un'organizzazione e il loro contributo ai risultati sociali complessivi (EVPA, 2015).

3. **Cambiamento non economico:** Cattura le trasformazioni non economiche, sia dirette che indirette, derivanti dalle attività organizzative (Emerson et al., 2003; Epstein & Yuthas, 2014).
4. **Risultati netti:** L'impatto sociale isola la parte di risultati che può essere **attribuita direttamente** all'intervento, escludendo ciò che si sarebbe verificato comunque (Clark et al., 2004).
5. **Cambiamento sostenibile:** è definito come miglioramenti sostenibili a lungo termine (positivi o negativi, primari o secondari) delle condizioni delle persone o dell'ambiente, parzialmente attribuibili all'intervento (Zamagni et al., 2015).
6. **Effetti globali:** include sia gli effetti **positivi che quelli negativi**, intenzionali o non intenzionali, derivanti direttamente o indirettamente da un intervento (OCSE, 2015).

Sintetizzando queste prospettive, l'**impatto sociale** può essere inteso come la differenza misurabile che un intervento fa nel migliorare la vita delle persone e della comunità in generale, tenendo conto dello scenario controfattuale: cosa sarebbe accaduto in sua assenza.

L'impatto sociale in letteratura

La natura in evoluzione della valutazione dell'impatto sociale si riflette nella sua ricca esplorazione accademica e pratica. Uno studio di Corvo et al. (2021) ha identificato **98 distinti modelli di valutazione dell'impatto sociale**, sottolineando lo sviluppo dinamico di questo campo. L'analisi evidenzia:

1. **22 modelli di nuova concezione** che integrano sostenibilità, obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) e criteri ambientali, sociali e di governance (ESG).
2. **52 modelli** validati, che sono stati testati empiricamente e si sono confermati efficaci per misurare l'impatto sociale.
3. **24 modelli rinominati**, mantenendo la coerenza con le metodologie precedenti e evolvendosi nella terminologia.

Questa diversità di modelli riflette un più ampio riconoscimento della **complessità e della multidimensionalità** dell'impatto sociale, in cui **coesistono approcci qualitativi e quantitativi** per fornire una comprensione completa del valore generato dagli interventi.

In conclusione, l'impatto sociale rappresenta un **cambiamento misurabile a lungo termine**, sia positivo che negativo, attribuibile a un intervento, basato su metodologie solide che tengono conto dei fattori esterni e della sostenibilità. Man mano che le organizzazioni allineano sempre più le loro pratiche ai **quadri di sostenibilità** e ai **criteri ESG**, l'importanza di una valutazione dell'impatto sociale credibile e trasparente continua a crescere.

Caratteristiche della valutazione d'impatto

I modelli di valutazione dell'impatto possono essere classificati in due tipi principali: **modelli di monetizzazione** e **modelli non di monetizzazione**. I modelli di monetizzazione, come il **Social Return on Investment (SROI)**, mirano a convertire gli impatti sociali e ambientali in **termini finanziari**, consentendo la quantificazione e la comunicazione del loro valore. Questi modelli forniscono un modo strutturato per presentare i risultati degli interventi in termini monetari, facilitando il confronto e il processo decisionale, in particolare per gli stakeholder abituati alle metriche finanziarie. Al contrario, i modelli non di monetizzazione si basano su **indicatori chiave di prestazione (KPI)** per misurare il cambiamento generato da un intervento senza assegnargli un valore finanziario. Questi modelli si concentrano sul monitoraggio e l'analisi dei risultati attraverso dati qualitativi e quantitativi, offrendo approfondimenti che completano le valutazioni monetizzate. Insieme, questi approcci forniscono una comprensione completa dell'impatto degli interventi, affrontando sia i risultati finanziari misurabili che i cambiamenti qualitativi più ampi.

Cosa significa misurare l'impatto?

La misurazione dell'impatto implica il passaggio dall'attenzione agli output ai risultati. Il processo inizia con gli input, ovvero le risorse disponibili per un progetto, come investimenti, strutture e personale. Queste risorse vengono utilizzate per svolgere attività, come sessioni di formazione o workshop, per raggiungere obiettivi specifici. I risultati immediati di queste attività sono gli outcome, come il numero di insegnanti formati. Tuttavia, l'attenzione principale dovrebbe essere rivolta agli outcome, che sono i cambiamenti a lungo termine che si verificano, come il miglioramento dei metodi di insegnamento e l'aumento del coinvolgimento degli studenti. In definitiva, l'impatto riflette i cambiamenti più ampi e duraturi, come il miglioramento della qualità dell'istruzione pubblica.

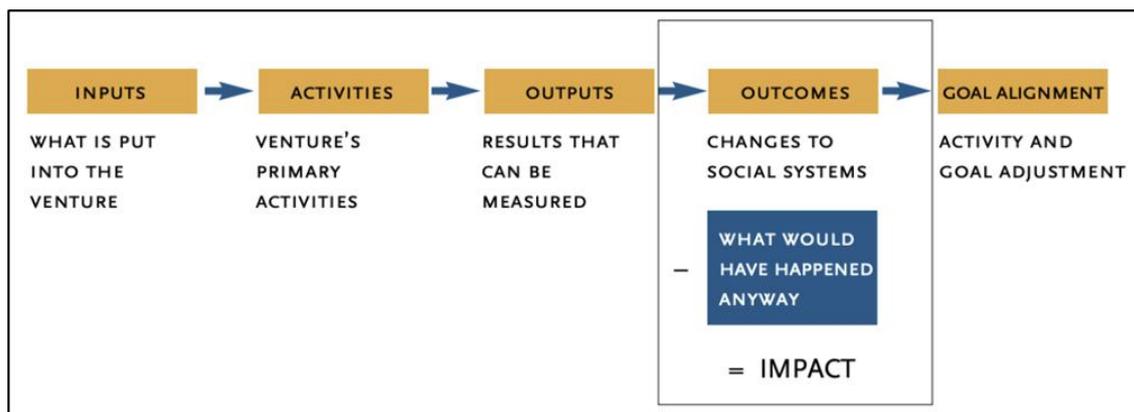


Figura 5.1: Catena del valore dell'impatto. Fonte: Clark et. al (2004)

La Impact Value Chain è composta da cinque elementi:

1. **Inputs**: Le risorse necessarie per attuare un intervento, come investimenti finanziari, personale e infrastrutture.
2. **Attività**: Le azioni specifiche intraprese con tali input per raggiungere gli obiettivi del progetto (ad esempio, workshop, sessioni di formazione).
3. **Outputs**: I risultati immediati e **tangibili** delle attività, come il numero di partecipanti formati o i servizi erogati.
1. **Outcomes**: I **cambiamenti a lungo termine** derivanti dall'intervento, come il miglioramento delle competenze, i cambiamenti comportamentali o la riduzione delle emissioni. I risultati sono spesso **qualitativi** e misurano i cambiamenti negli atteggiamenti, nelle conoscenze o nelle condizioni.
1. **Impatto**: La quota di esiti **direttamente attribuibile** all'intervento, escludendo le modifiche che si sarebbero verificate **senza** il progetto. L'impatto riflette il contributo netto dell'intervento al più ampio panorama sociale, ambientale o economico

La misurazione dell'impatto è un ciclo, non un processo lineare

La misurazione dell'impatto è un **processo dinamico e iterativo**, concettualizzato come **Impact Cycle Management (ICM)**. Piuttosto che essere un'attività lineare, l'ICM rappresenta un ciclo continuo che comprende diverse fasi chiave. Il processo inizia con la **previsione degli impatti attesi**, in cui vengono stimati i risultati sociali e ambientali previsti di un progetto. Segue una **fase di progettazione collaborativa**, che prevede un coinvolgimento attivo con gli stakeholder per garantire l'allineamento con obiettivi e priorità condivisi.



Figura 5.2: Ciclo di gestione dell'impatto

Durante l'attuazione del progetto, gli **indicatori sono monitorati**, consentendo l'identificazione delle deviazioni e l'attuazione degli aggiustamenti necessari per ottimizzare i risultati. A conclusione dell'intervento, gli **impatti sociali e ambientali netti** vengono valutati in modo rigoroso per determinarne l'efficacia e il valore complessivo generato. La fase finale consiste **nel comunicare i risultati** al pubblico pertinente, garantendo la trasparenza e promuovendo la responsabilità.

L'ICM fornisce alle organizzazioni un quadro strutturato per un **processo decisionale informato**, consentendo loro di **massimizzare gli impatti positivi** mitigando in modo proattivo i **potenziali effetti negativi**. Questo approccio ciclico sottolinea l'importanza della flessibilità, dell'apprendimento continuo e del coinvolgimento degli stakeholder per ottenere un cambiamento sostenibile e significativo.

Tre dimensioni temporali della valutazione d'impatto

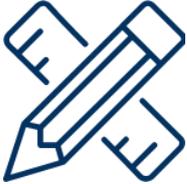
La valutazione dell'impatto può avvenire attraverso tre diverse dimensioni temporali: ex-ante (valutazione predittiva prima di un intervento), in itinere (misurazione continua durante l'intervento) ed ex-post (valutazione dopo la conclusione dell'intervento). Tre caratteristiche chiave guidano questo processo: intenzionalità (analisi dell'impatto previsto), addizionalità (identificazione del valore aggiunto specifico dal progetto) e misurabilità (quantificazione della quota misurabile del valore generato).

Perché misurare l'impatto è importante?

La misurazione dell'impatto sociale, economico e ambientale è fondamentale nel mondo di oggi. Informa meglio il processo decisionale, migliora la trasparenza e promuove la responsabilità. Comprendendo i risultati a lungo termine delle nostre azioni, possiamo promuovere un cambiamento significativo e investire in un futuro sostenibile. Man mano che andiamo avanti, la sfida sta nel perfezionare queste metriche per catturare e amplificare con precisione gli effetti positivi delle nostre iniziative.

In sostanza, il passaggio da semplici output a risultati e impatti misurabili rappresenta un cambiamento di paradigma cruciale per raggiungere lo sviluppo sostenibile. Sfruttando strumenti digitali avanzati e framework di impatto, Open Impact continua a essere all'avanguardia nella trasformazione del modo in cui valutiamo e creiamo valore nella società.

SUBTOPIC 2: Impact framework

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendere le diverse tipologie di dati, come progettare e implementare strategie di raccolta dati con strumenti adeguati.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni frontali e discussioni: Panoramica dei concetti teorici fondamentali su come strutturare un framework di impatto. ➤ Contenuto visivo: Powerpoint che mostra diagrammi e immagini per aiutare a visualizzare il concetto teorico presentato durante la discussione. ➤ Project work: sviluppo di un framework di impatto su fogli Excel per ogni studente.
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA4: Avere la capacità di utilizzare metodologie appropriate per la raccolta e l'analisi dei dati, integrare le varie conoscenze, gestire la complessità e formulare proposte e soluzioni riconoscendo i limiti e i vincoli di specifici territori e comunità.

Introduzione

Un **quadro di monitoraggio dell'impatto** è un approccio sistematico progettato per valutare e documentare gli effetti e i risultati dei progetti, in particolare quelli che mirano **al cambiamento sociale, economico, ambientale o culturale**. Fornendo una metodologia strutturata, questo framework consente ai project manager, ai responsabili delle politiche e alle parti interessate di garantire che i benefici previsti di un'iniziativa siano **effettivamente pianificati, collegati e monitorati** nel tempo. Non solo misura i risultati specifici, ma ne valuta anche l'allineamento con gli obiettivi più ampi del progetto, offrendo una visione completa dell'impatto complessivo dell'iniziativa.

Il punto di forza di un framework di monitoraggio dell'impatto risiede nella sua capacità di collegare vari elementi, tra cui **le risorse e le attività** del progetto (spesso definite attraverso una teoria del cambiamento) con **gli stakeholder, i cluster di risultati, gli indicatori** e le tassonomie più ampie per **la rendicontazione** dell'impatto (ad esempio, SDG, GRI, ESG). Queste connessioni sono essenziali per garantire la trasparenza, la responsabilità e l'allineamento con gli standard riconosciuti a livello internazionale di contabilità dell'impatto.

Per essere efficace, il quadro deve essere chiaramente definito fin dall'inizio e allineato con gli obiettivi generali del progetto. Il suo sviluppo coinvolge diverse componenti interconnesse:

1. **Definizione e aggregazione degli outcome:** Definizione chiara degli obiettivi del progetto e clusterizzazione dei risultati correlati per semplificare il monitoraggio e la valutazione.

2. **Identificazione degli Stakeholder:** Identificare gli individui, i gruppi o le entità che percepiranno o sperimenteranno gli effetti dei risultati del progetto.
3. **Selezione dell'indicatore:** scelta di metriche specifiche e misurabili che forniscano prove dei progressi verso il raggiungimento degli obiettivi desiderati.
4. **Allineamento con le tassonomie ufficiali:** collegare i risultati a quadri consolidati come gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)**, la **Global Reporting Initiative (GRI)** o i criteri **ambientali, sociali e di governance (ESG)** per garantire la compatibilità con gli standard internazionali.
5. **Mezzi di verifica:** selezione di strumenti di raccolta dati appropriati, come sondaggi, focus group e interviste, per monitorare gli indicatori e raccogliere prove.

Integrando questi componenti, un quadro di monitoraggio dell'impatto garantisce che gli impatti del progetto non siano solo misurabili, ma anche comunicabili a pubblici diversi. Questo allineamento migliora la credibilità del progetto e supporta un processo decisionale informato, promuovendo una cultura della responsabilità e del miglioramento continuo

Mappatura e clustering degli outcome

La mappatura dei risultati e il clustering sono passaggi fondamentali nello sviluppo di un framework di monitoraggio dell'impatto, in quanto consentono l'identificazione, l'organizzazione e la definizione delle priorità degli effetti desiderati di un progetto. Questo processo inizia elencando tutti i risultati che la tua iniziativa mira a generare, concentrandosi sui **cambiamenti a breve e medio termine** necessari per raggiungere gli obiettivi finali del progetto. Questi "cambiamenti di passo" costituiscono gli elementi costitutivi della strategia di impatto complessiva.

Caso di studio: Progetto SIM

Per illustrare questo processo, possiamo considerare il **progetto SIM (Social Impact Manager)**, che cerca di favorire lo sviluppo della comunità attraverso iniziative di responsabilità sociale d'impresa (CSR) attraverso la formazione di un nuovo profilo professionale: il Social Impact Manager. Il progetto è strutturato in quattro fasi:

1. **Coinvolgimento:** valutazione dei bisogni e coinvolgimento degli stakeholder per costruire reti SIM locali.
2. **Progettazione:** Co-progettazione di programmi educativi per il ruolo di Social Impact Manager in cinque paesi.
3. **Empower:** fornire programmi educativi per sviluppare capacità di coinvolgimento della comunità.
4. **Evaluate & Exploit:** valutazione dell'impatto dei progetti e scalabilità attraverso partnership e alleanze.

Il progetto SIM genera una serie diversificata di risultati in queste fasi, tra cui:

1. Competenze e conoscenze migliorate per i professionisti della CSR e del coinvolgimento della comunità.
2. Creazione di partnership sostenibili tra aziende e comunità locali.
3. Maggiore resilienza e coesione sociale all'interno delle comunità.
4. Sviluppo di modelli educativi e strumenti innovativi per la CSR.
5. Rafforzamento della collaborazione a livello dell'UE sulle sfide per la società.

Steps per la mappatura degli outcome

1. **Elenca gli outcome:** inizia elencando tutti i potenziali outcome che il tuo progetto mira a raggiungere. Questo passaggio può comportare il brainstorming con i colleghi o trarre ispirazione dai database di risultati esistenti. Ad esempio, nel progetto SIM, i risultati chiave potrebbero includere la costruzione di reti, l'acquisizione di nuove competenze da parte dei professionisti e la promozione di iniziative comunitarie sostenibili.

2. **Definire la logica degli outcome:** gli outcome dovrebbero rappresentare cambiamenti misurabili che contribuiscono agli obiettivi finali del progetto. Ad esempio, nel progetto SIM, gli outcome a breve termine potrebbero includere la creazione di reti SIM locali, mentre gli outcome a medio termine potrebbero comportare l'implementazione di iniziative comunitarie guidate da professionisti qualificati.
3. **Cluster degli outcome:** una volta creato un elenco completo di risultati, raggrupparli in **cluster logici** basati su temi o obiettivi condivisi. Questi cluster possono essere allineati con le fasi del progetto, i gruppi di stakeholder o le aree di impatto. Per il progetto SIM, i cluster potrebbero includere "outcome educativi", "outcome dello sviluppo della comunità" e "outcome a livello politico".
1. **Stabilire le priorità:** restringere l'elenco a un numero gestibile di risultati, idealmente non più di dieci, a meno che il progetto non sia molto complesso. In questo modo si garantisce una messa a fuoco chiara e si evita di complicare eccessivamente il processo di monitoraggio.

Mappatura degli outcome come tool strategico

La mappatura e il raggruppamento dei risultati servono non solo a organizzare gli obiettivi del progetto, ma anche a chiarire la sua **teoria del cambiamento**, il percorso attraverso il quale le attività portano agli impatti desiderati. Questo processo garantisce l'allineamento tra le attività del progetto, le esigenze degli stakeholder e gli obiettivi sociali più ampi. Strutturando i risultati in modo efficace, progetti come SIM possono misurare, monitorare e comunicare meglio il loro impatto, promuovendo la trasparenza e la responsabilità tra le parti interessate.

Outcome area	Outcome
	Maggiore accesso al lavoro	
	Miglioramento delle strategie di CSR	
	Maggiore consapevolezza	
	Miglioramento delle soft skills	
	Aumento delle hard skills	
	Innovazione educativa	
	Miglioramento del coinvolgimento del settore privato/pubblico	
	Miglioramento del coinvolgimento	

	della comunità	
	Creazione di progetti locali	
	Costruzione del network	
	Replicabilità e scalabilità	
	Ricerca d'impatto sulla CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa)	

Figura 5.3: Inquadramento dell'impatto, fase 1

Dopo aver creato una mappa visiva dei risultati attesi, il passo successivo è organizzarli in un **ordine logico e qualitativo** raggruppandoli in **aree di risultato**. Le aree di esito possono essere definite come **"gruppi di risultati che condividono caratteristiche simili sulla base di specifici criteri di somiglianza"**.

Questo processo assomiglia ai principi della teoria degli insiemi di base, in cui un insieme più ampio di risultati è diviso in sottoinsiemi più piccoli e più focalizzati. Ogni sottoinsieme, o area di esito, è popolato da risultati strettamente correlati per scopo, ambito o natura. Il risultato finale fornisce una rappresentazione strutturata e sistematica degli impatti attesi del progetto, facilitando il monitoraggio e l'analisi dei progressi.

I risultati raggruppati dovrebbero essere presentati in un formato chiaro e coerente, garantendo che ogni area di risultato rifletta un tema o un obiettivo specifico, come dimostrato nell'esempio seguente.

Outcome area	Outcome
Sviluppo economico / Occupazione	Maggiore accesso al lavoro	
	Miglioramento delle strategie di CSR	
Istruzione	Maggiore consapevolezza	
	Miglioramento delle soft skills	

	Aumento delle hard skills	
	Innovazione educativa	
Sviluppo Locale	Miglioramento del coinvolgimento del settore privato/pubblicot	
	Miglioramento del coinvolgimento della comunità	
	Creazione di progetti locali	
	Costruzione Network	
Ricerca, Innovazione e Scalabilità	Replicabilità e Scalabilità	
	Ricerca d'impatto sulla CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa)	

Figura 5.4: Impact frameworking, step 2

In questa fase hai la spina dorsale del tuo quadro di riferimento per l'impatto e puoi iniziare a lavorare sui seguenti aspetti, stakeholder e indicatori.

Quantificazione e qualificazione, identificazione degli stakeholder e selezione dei risultati

I risultati non sono entità astratte, ma effetti reali e misurabili che vengono sperimentati da alcuni stakeholder specifici.

Come stakeholder definiamo *"quelle entità (es: persone, organizzazione, ecosistema) che beneficeranno o saranno danneggiate dalla visualizzazione di un determinato risultato"*.

Come mostrato nella lezione precedente, ogni risultato può influenzare:

1. una persona (individuo)
2. comunità/gruppo (ad esempio: un contesto locale o un'organizzazione)
3. collettività, un sistema più ampio come le politiche

Ora, il tuo dovere è identificare almeno 1 stakeholder per ogni risultato del tuo quadro di impatto. Il risultato dovrebbe essere simile al seguente:

Outcome area	Outcome	Stakeholders
Sviluppo Economico / Occupazione	Maggiore accesso al lavoro	Beneficiari
	Miglioramento delle strategie di CSR	Imprese
Istruzione	Maggiore consapevolezza	Cittadini, Dipendenti, Pubblica Amministrazione, Imprese, ONG
	Miglioramento delle soft skills	Beneficiari, Dipendenti
	Aumento delle hard skills	Beneficiari, Dipendenti
	Innovazione educativa	Collettività (sistema educativo, imprese)
Sviluppo Locale	Miglioramento del coinvolgimento pubblico/privato	Imprese, ONG, Pubblica Amministrazione
	Miglioramento del coinvolgimento della comunità	Comunità locale
	Creazione di progetti locali	Comunità locale, Beneficiari
	Creazione di reti	Imprese, Partner, Comunità locale
Ricerca, Innovazione e Scalabilità	Replicabilità e scalabilità	Fornitori di istruzione, Policy maker, Autorità di gestione fondi

	Ricerca d'impatto sulla CSR	Policy maker, Autorità di gestione fondi, SEO, Fornitori di istruzione
--	-----------------------------	--

In questa fase, la prima parte del framework di impatto è quasi completata; Hai determinato gli outcome della tua iniziativa, li hai associati in aree e hai identificato chi la sperimenterà.

Il passo successivo è quello di aggiungere una dimensione quantitativa che possa rendere il tuo impatto monitorabile, misurabile e comunicabile: gli indicatori.

Gli indicatori sono necessari per fornire collegamenti a dimensioni quali-quantitative che garantiscano la misurabilità. Come si può notare, lo stakeholder che sperimenta il risultato spesso influenza ogni indicatore. Ogni risultato può avere più indicatori. Dopo aver completato questa attività, il framework di impatto ha raggiunto una fase molto avanzata.

Outcome area	Outcome	Stakeholders	KPIs
Sviluppo Economico / Occupazione	Maggiore accesso al lavoro	Beneficiari	N. di beneficiari che iniziano uno stage, una collaborazione professionale o un contratto di lavoro N. di imprese disposte ad aprire posizioni lavorative dopo la partecipazione al progetto
	Miglioramento delle strategie di CSR	Imprese	N. di persone / imprese che dichiarano un miglioramento nella qualità della loro strategia di CSR N. di persone assunte nelle sezioni CSR
Istruzione	Maggiore consapevolezza	Cittadini, Dipendenti, Pubblica Amministrazione, Imprese, ONG	N. di persone / stakeholder che dichiarano di aver aumentato la consapevolezza sui bisogni della comunità
	Miglioramento delle soft skills	Beneficiari, Dipendenti	N. di persone che migliorano le soft skills (set di item TBD) Varietà e diversità delle persone formate (es.: sesso, nazionalità,

			età, livello salariale)
	Aumento delle hard skills	Beneficiari, Dipendenti	N. di persone che migliorano le hard skills (set di item TBD) Varietà e diversità delle persone formate (es.: sesso, nazionalità, età, livello salariale)
	Innovazione educativa	Collettività (sistema educativo, imprese)	Qualità percepita dai partecipanti N. di nuovi contenuti / metodologie applicate N. di applicazioni
Sviluppo Locale	Miglioramento del coinvolgimento pubblico/privato	Imprese, ONG, Pubblica Amministrazione	N. di aziende coinvolte nelle attività del progetto + grado di coinvolgimento N. di ONG locali coinvolte nelle attività del progetto + grado di coinvolgimento N. di enti pubblici coinvolti nelle attività del progetto + grado di coinvolgimento
	Miglioramento del coinvolgimento della comunità	Comunità locale	N. di persone della comunità locale coinvolte nelle attività del progetto + grado di coinvolgimento N. di persone che mantengono una partecipazione sociale attiva
	Creazione di progetti locali	Comunità locale, Beneficiari	N. di progetti locali avviati
	Creazione di reti	Imprese, Partner, Comunità locale	N. di reti formali create N. di reti informali create
Ricerca, Innovazione e Scalabilità	Replicabilità e scalabilità	Fornitori di istruzione, Policy maker, Autorità di gestione fondi	Propensione degli stakeholder a replicare la formazione N. di stakeholder che inseriscono il corso nel programma ufficiale N. di certificati acquisiti N. di Stati membri che riconoscono il certificato

	Ricerca d'impatto sulla CSR	Policy maker, Autorità di gestione fondi, SEO, Fornitori di istruzione	N. di stakeholder che dichiarano di aver raggiunto una maggiore comprensione/consapevolezza della CSR N. di stakeholder coinvolti attraverso attività di disseminazione N. di nuove aree di ricerca o lacune formative individuate grazie alla ricerca N. di citazioni del progetto e dei suoi output intellettuali (news, policy report, articoli...) N. di progetti e iniziative in rete con il progetto
--	-----------------------------	--	--

Figura 5.5: Impact frameworking, step 3

Collegamento con le tassonomie ufficiali di contabilizzazione e rendicontazione dell'impatto

La creazione di un quadro di riferimento per l'impatto di un'iniziativa è di per sé un'attività molto utile, in quanto vi verrà fornito un documento strategico che vi permetterà di mappare e monitorare l'impatto della vostra attività. Tuttavia, se si vuole comunicarlo a un contesto esterno o dare valore ai propri progetti inserendoli in un report contabile ufficiale, si ha un ulteriore compito da assolvere: identificare le tassonomie ufficiali di contabilità e rendicontazione da inserire nel proprio framework di impatto. Le tassonomie disponibili sono molte (SDGs, GRI, obiettivi dei programmi UE, ESG, SASB) e dovresti selezionarne alcune in base al tuo interesse specifico. Ciò che hanno in comune sono sottoinsiemi di obiettivi, traguardi, traguardi e così via.



Come hai fatto di tua iniziativa, ora devi selezionare dimensioni specifiche di una tassonomia e collegarle alle tue aree di risultato o ai tuoi risultati.

Outcome area	Outcome	Stakeholders	KPIs	SDG
Sviluppo Economico / Occupazione	Maggiore accesso al lavoro	Beneficiari	<p>N. di beneficiari che iniziano uno stage, una collaborazione professionale o un contratto di lavoro</p> <p>N. di imprese disposte ad aprire posizioni lavorative dopo la partecipazione al progetto</p>	8. Lavoro dignitoso e crescita economica

	Miglioramento delle strategie di CSR	Imprese	N. di persone / imprese che dichiarano un miglioramento nella qualità della loro strategia di CSR N. di persone assunte nelle sezioni CSR	 9. Industria, innovazione e infrastrutture
Istruzione	Maggiore consapevolezza	Cittadini, Dipendenti, Pubblica Amministrazione, Imprese, ONG	N. di persone / stakeholder che dichiarano di aver aumentato la consapevolezza sui bisogni della comunità	 4. Istruzione di qualità
	Miglioramento delle soft skills	Beneficiari, Dipendenti	N. di persone che migliorano le soft skills (set di item TBD) Varietà e diversità delle persone formate (es.: sesso, nazionalità, età, livello salariale)	 4. Istruzione di qualità
	Aumento delle hard skills	Beneficiari, Dipendenti	N. di persone che migliorano le hard skills (set di item TBD) Varietà e diversità delle persone formate (es.: sesso, nazionalità, età, livello salariale)	 4. Istruzione di qualità  8. Lavoro dignitoso e crescita economica
	Innovazione educativa	Collettività (sistema educativo, imprese)	Qualità percepita dai partecipanti N. di nuovi contenuti / metodologie applicate N. di applicazioni	 4. Quality education
Sviluppo Locale	Miglioramento del coinvolgimento pubblico/privato	Imprese, ONG, Pubblica Amministrazione	N. di aziende coinvolte nelle attività del progetto + grado di coinvolgimento N. di ONG locali coinvolte nelle attività del progetto + grado di coinvolgimento N. di enti pubblici	 9. Industria, innovazione e infrastrutture  11. Comunità sostenibile

			coinvolti nelle attività del progetto + grado di coinvolgimento	
	Miglioramento del coinvolgimento della comunità	Comunità locale	N. di persone della comunità locale coinvolte nelle attività del progetto + grado di coinvolgimento N. di persone che mantengono una partecipazione sociale attiva	 11. Comunità sostenibile
	Creazione di progetti locali	Comunità locale, Beneficiari	N. di progetti locali avviati	 11. Comunità sostenibile
	Creazione di reti	Imprese, Partner, Comunità locale	N. di reti formali create N. di reti informali create	 11. Comunità sostenibile
Ricerca, Innovazione e Scalabilità	Replicabilità e scalabilità	Fornitori di istruzione, Policy maker, Autorità di gestione fondi	Propensione degli stakeholder a replicare la formazione N. di stakeholder che inseriscono il corso nel programma ufficiale N. di certificati acquisiti N. di Stati membri che riconoscono il certificato	8. Lavoro dignitoso e crescita economica
	Ricerca d'impatto sulla CSR	Policy maker, Autorità di gestione fondi, SEO, Fornitori di istruzione	N. di stakeholder che dichiarano di aver raggiunto una maggiore comprensione/consapevolezza della CSR N. di stakeholder coinvolti attraverso attività di disseminazione N. di nuove aree di ricerca o lacune formative individuate grazie alla ricerca	4. Istruzione di qualità

			N. di citazioni del progetto e dei suoi output intellettuali (news, policy report, articoli...) N. di progetti e iniziative in rete con il progetto	
--	--	--	--	--

Figura 5.6: Impact frameworking, versione finale

Il quadro di riferimento dell'impatto è quasi completato. Ha un ordine logico e qualitativo interno, ha indicatori che garantiscono la quantificazione ed è collegato alla tassonomia esterna ufficiale per essere comunicabile al contesto esterno. Il passo finale è garantire che i dati sui nostri risultati siano raccolti, scegliendo i mezzi di verifica.

Decisione dei mezzi di verifica (strumenti di raccolta dei dati)

Come evidenziato nella sezione 3, **gli indicatori** sono essenziali per rendere gli outcome quantificabili e misurabili. Tuttavia, gli indicatori da soli non sono sufficienti senza **la raccolta dei dati** e la raccolta dei dati è impossibile senza adeguati **mezzi di verifica**. Un mezzo di verifica è definito come "**la fonte di informazioni che devono essere raccolte per qualificare e/o quantificare gli indicatori definiti**". Richiede un'attenta considerazione del modo in cui le informazioni verranno raccolte, di chi sarà responsabile della loro raccolta e della frequenza con cui le informazioni dovrebbero essere fornite.

La scelta dei mezzi di verifica varia a seconda degli outcome specifici e **delle parti interessate**. Questi strumenti devono essere in linea con le caratteristiche dei dati richiesti e con il contesto in cui vengono raccolti. Esempi di mezzi di verifica includono sondaggi, interviste, focus group, matrici di osservazione e registri organizzativi.

In questa fase, il quadro di riferimento dell' **impatto** è considerato completo, in quanto fornisce un percorso strutturato per misurare i risultati. Nel prossimo sottoargomento, l'attenzione si sposterà sullo sviluppo di una **strategia di raccolta dati personalizzata** per il tuo progetto, inclusa la creazione di un piano operativo per implementare efficacemente i mezzi di verifica elencati

Conclusione

La metodologia del quadro di impatto è concepita per valutare e documentare gli effetti dei progetti, in particolare per quanto riguarda l'impatto sociale, economico, ambientale e culturale. Aiuta i project manager, i responsabili delle politiche e le parti interessate ad allineare e monitorare i vantaggi del progetto nel tempo.

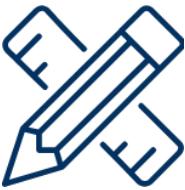
I suoi elementi principali sono:

1. Definizione outcome e aggregazione: definire chiaramente i risultati dei progetti, raggrupparli in cluster tematici (aree di outcome) e mappare la loro struttura logica.
2. Identificazione degli stakeholder: identificare gli stakeholder specifici (individui, comunità o sistemi) che saranno influenzati da ciascun outcome.
3. Selezione degli indicatori: scegli indicatori misurabili per monitorare i progressi verso ciascun risultato, fornendo una dimensione quantitativa all'impatto.
4. Allineamento con le tassonomie ufficiali: collegare i risultati ai quadri ufficiali (ad esempio, SDG, ESG) per facilitare la rendicontazione e la convalida esterna.

5. Mezzi di verifica: determinare i metodi di raccolta dei dati (sondaggi, interviste, ecc.) per quantificare ciascun indicatore, garantendo una misurazione affidabile.

Questo framework fornisce ai team di progetto gli strumenti per monitorare l'impatto in modo metodico, rendendo gli outcome misurabili e segnalabili.

SUBTOPIC 3: Data gathering strategy

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capire le diverse tipologie di dati, come progettare e implementare strategie di raccolta dati con strumenti adeguati.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni e discussioni: Teoria dei dati e metodologie di raccolta dei dati. ➤ Contenuti visivi: Powerpoint che mostra diagrammi e immagini per aiutare a visualizzare il concetto teorico presentato durante la discussione. ➤ Casi di studio: Presentazione della strategia di raccolta dei dati reali ➤ Tools: fornitura, discussione e utilizzo di strumenti di raccolta dati già esistenti (es: registro interno, intervista strutturata, indagine, matrice di analisi della rete ecc.) ➤ Project work: sviluppo di strumenti e strategie di raccolta dati.
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<p>RA4: Avere la capacità di utilizzare metodologie appropriate per la raccolta e l'analisi dei dati, integrare varie conoscenze, gestire la complessità e formulare proposte e soluzioni riconoscendo i limiti e i vincoli di specifici territori e comunità.</p> <p>RA5: Produrre e trasferire conoscenza e comprensione, comprese le capacità di analisi e risoluzione dei problemi in contesti non familiari, considerando il profilo e le risorse dei vari stakeholder e le condizioni ambientali e socio-economiche.</p>

La capacità di raccogliere, analizzare e comunicare efficacemente i dati è una competenza essenziale per qualsiasi social impact manager. Nel contesto delle iniziative di impatto sociale, i dati fungono da pietra angolare per prendere decisioni informate e basate sull'evidenza, promuovendo al contempo il consenso e l'impegno tra le parti interessate e la comunità in generale. Questo sottoargomento fornisce ai partecipanti le conoscenze teoriche e gli strumenti per comprendere le basi della teoria dei dati e della gestione dei dati, descrivere accuratamente come selezionare uno strumento di raccolta dati adeguato per costruire una raccolta dati efficace applicabile per condurre una valutazione dell'impatto su progetti, servizi e programmi.

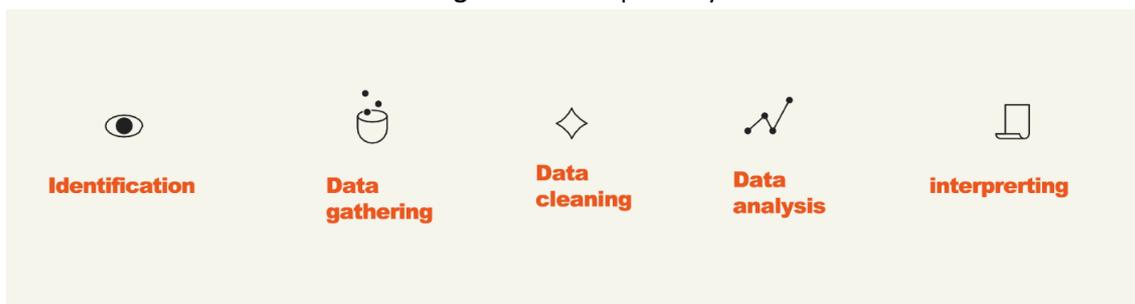
Introduzione alla catena di fornitura dei dati

Innanzitutto, è necessario dare una definizione specifica di dati e spiegare perché sono utili. Per dato si intende *"ciò che è immediatamente presente alla conoscenza, prima di qualsiasi forma di elaborazione"* mentre un dato statistico è *"la misura di un fenomeno collettivo risultante dall'osservazione dei singoli fenomeni che lo compongono, cioè l'insieme delle unità statistiche relative a singoli casi (ad esempio, il numero di nascite in un anno o la popolazione di un paese)"*. (Traduzione dal dizionario italiano Treccani).

I dati sono quindi necessari per essere raccolti per diversi motivi (ricerca, indagine interna, reportistica o comunicazione), ma ciò che sostanzialmente capacità sono la quantificabilità e la comunicabilità dei processi qualitativi e dei risultati. I dati

possono essere interpretati come la materia prima di una catena di approvvigionamento, ovvero la catena di approvvigionamento dei dati. Il concetto di data supply chain fornisce un quadro completo per comprendere il flusso e la gestione dei dati all'interno delle iniziative di impatto sociale. Simile a una catena di approvvigionamento manifatturiera tradizionale, la catena di fornitura dei dati comprende il ciclo di vita dei dati, dalla loro raccolta iniziale nella fase di "materia prima" alla loro eventuale trasformazione in informazioni utili o prodotti tangibili per il processo decisionale. Questo approccio enfatizza il valore aggiunto in ogni fase della catena, offrendo un modo strutturato per valutare, quantificare e migliorare l'utilità dei dati.

Figura 5.7: data pathway



1. Identifica i dati determinando i dati esatti necessari per valutare l'impatto di un progetto. Ciò comporta l'allineamento dei risultati attesi con indicatori misurabili per garantire la pertinenza. Le decisioni sui tipi di dati, quantitativi (ad esempio, statistiche) o qualitativi (ad esempio, feedback), e sulle potenziali fonti, come i partecipanti o i database, vengono prese per guidare efficacemente il processo di raccolta.
2. Selezionare Strumenti scegliendo gli strumenti appropriati per la raccolta dei dati. Le opzioni degli strumenti saranno descritte di seguito.
3. Sviluppare e implementare un piano strategico per la raccolta dei dati che delinei tempistiche, responsabilità e strumenti. Ciò garantisce che il processo sia chiaro e gestibile.
4. Pulisci i dati risolvendo errori, incongruenze o lacune. Le attività includono la rimozione dei duplicati, la standardizzazione dei formati e la risoluzione delle anomalie per mantenere l'integrità dei dati.
5. Analizza i dati e fornisci un prodotto finale convertendo i dati in informazioni fruibili. L'analisi rivela i risultati della valutazione dell'impatto o della ricerca, producendo output come report o dashboard che possono essere diffusi a vari stakeholder.

Identificare le fonti di dati e selezionare gli strumenti di raccolta dei dati

Prima di raccogliere gli elementi dati, è necessario determinare quali dati possono essere raccolti da quali origini. Per ogni indicatore, è necessaria almeno un'origine dati. Le fonti di dati possono essere tutti i membri del gruppo target e altre parti interessate, nonché documenti interni ed esterni. Una volta identificata un'origine dati, è necessario identificare il metodo con cui si raccoglieranno le informazioni, collegando l'origine dei dati agli strumenti di raccolta dati appropriati.

La varietà di metodi di raccolta dei dati disponibili rende il processo di selezione complesso e cruciale e la consulenza di esperti o rappresentanti di progetti o organizzazioni simili può fornire informazioni preziose. La decisione dovrebbe essere basata sulla pertinenza e sulla significatività dei dati rispetto agli obiettivi dell'organizzazione e agli obiettivi della valutazione.

La prima decisione da prendere è quella di scegliere tra la raccolta di nuovi dati, l'utilizzo di dati esistenti o la raccolta di entrambi:

1. Utilizzo dei dati esistenti: una pianificazione efficace della raccolta dei dati inizia con la valutazione della disponibilità e dell'usabilità dei dati esistenti. Inoltre, è fondamentale indagare se l'organizzazione possiede già dei dati su cui basare l'analisi.
2. Raccolta di nuovi dati: se i dati esistenti non sono sufficienti o non esistono ancora dati rilevanti, dovrai crearne di tuoi. L'approccio scelto dipenderà dalle risorse a vostra disposizione, ma anche in particolare dalla portata e dal livello di dettaglio necessari per le informazioni sull'impatto.

Strumenti di raccolta dati

Esistono diversi strumenti di raccolta dati. Di seguito sono descritti specificandone le caratteristiche principali e il miglior contesto di utilizzo.

1. **I moduli di monitoraggio fungono da strumenti sistematici per acquisire dati chiave e osservazioni durante l'attuazione di un progetto. Questi moduli sono personalizzati per tenere traccia delle attività, delle risorse e dei risultati e forniscono un aggiornamento continuo dei progressi e consentono una documentazione coerente, facilitando l'identificazione di modelli o irregolarità che potrebbero richiedere attenzione.** Tipo di dati: quantitativi, qualitativi
2. **I database** fungono da repository centrale per tutti i dati raccolti durante il progetto. Questo strumento garantisce che le informazioni provenienti da varie fonti, che si tratti di metriche quantitative, feedback qualitativi o dati operativi, siano organizzate, accessibili e interconnesse. Per ogni progetto è possibile creare un database specifico come un semplice foglio Excel, inserendo in esso tutte le informazioni e gli indicatori necessari. Tipo di dati: quantitativi
3. **Network Analysis Matrix è un potente strumento per mappare e valutare le relazioni, le connessioni e l'influenza tra i vari attori coinvolti nel progetto. Visualizzando le interazioni tra le parti interessate, la matrice evidenzia il flusso di risorse, informazioni e collaborazione all'interno della rete.** Tipo di dati: quantitativi, qualitativi
4. **Sondaggi individuali** hanno somministrato a un target specifico un feedback diretto e misurabile sulle loro esperienze, percezioni e l'impatto che hanno sperimentato grazie al progetto. Progettati con domande a risposta chiusa e aperta, questi questionari forniscono dati quantitativi di grande valore, consentendo agli intervistati di condividere le loro intuizioni personali. Tipo di dati: quantitativi, qualitativi
5. **Le interviste** con le principali parti interessate o i coordinatori del progetto forniscono approfondimenti sulle esperienze, le percezioni e i risultati associati all'iniziativa. Queste interviste approfondiscono le sfumature dell'attuazione del progetto, offrendo un contesto che i dati quantitativi da soli non possono catturare Tipo di dati: qualitativi
6. **Focus group** is useful for gathering qualitative insights through facilitated discussions among a small group of participants. This method allows for a deeper understanding of collective perceptions, shared experiences, and group dynamics related to a project or intervention. Type of data: qualitative
7. **Direct observation** involves systematically monitoring and recording behaviors, interactions, and activities in real-time within the project's context. Observational methods are particularly useful for capturing non-verbal cues, group dynamics, and environmental factors that might not be reported through other means. Type of data: qualitative

8. **Official statistics** and policy documents serves as an authoritative source of data collected and published by government or other reputable institutions. They provide standardized, aggregated information on demographics, economics, health, or education, offering a foundational understanding of the broader social or economic context in which a project operates Type of data: quantitative, qualitative
9. **IoT Sensors** are advanced tools for collecting real-time, objective data, especially useful in environmental impact projects. They can track environmental metrics, resource use, or activity levels in specific areas, providing precise, continuous data Type of data: quantitative

TOOL	QUANTITATIVO	QUALITATIVO
Moduli di monitoraggio	x	x
Databases	x	
Network Analysis Matrix	x	x
Sondaggi individuali	x	x
Interviews		x
Focus group		x
Osservazione diretta		x
Statistiche ufficiali	x	
Sensori IoT	x	

Figura5.8: Sinossi degli strumenti di raccolta dati

Sviluppare e implementare una strategia di raccolta dati

La raccolta dei dati è una componente fondamentale di qualsiasi processo di valutazione e un approccio sistematico e ben strutturato garantisce che i dati raccolti siano affidabili, pertinenti e utili per l'analisi. Il processo prevede tre fasi principali: la creazione di un piano di raccolta dati, l'identificazione delle fonti di dati appropriate e la raccolta dei dati stessi. Una strategia di raccolta dei dati descrive i passaggi esatti e la sequenza che deve essere seguita nella raccolta dei dati. Il documento garantisce che tutti i membri del team di progetto siano sulla stessa lunghezza d'onda per quanto riguarda il piano dati e che le informazioni vengano trasmesse correttamente alle persone che forniranno effettivamente i dati. In generale, è fondamentale chiarire quando, come e da chi devono essere raccolti i dati. Fornisce un masterplan in formato diagramma di GANTT che evidenzia quali mezzi di verifica verranno utilizzati, chi è responsabile della sua emissione e in quale arco temporale dovrebbe essere attivato. Di seguito è riportata la struttura tipica di una strategia di raccolta dati.

12	Responsibile	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP
Databases	Da definire									

Form di monitoraggio	Da definire									
Survey - Studententi (<i>ex ante</i>)	Da definire									
Survey - Studenti (<i>ex post</i>)	Da definire									
Network Analysis	Da definire									
Interviews	Da definire									

Figura 5.9: La strategia di raccolta dei dati ti aiuta a strutturare, pianificare e supervisionare il processo di raccolta dei dati.

Analisi e interpretazione dei dati

Una volta che i dati sono disponibili, è possibile procedere all'analisi dei dati, ovvero il processo di estrazione di informazioni dettagliate da informazioni grezze a prodotti tangibili come report, annunci. Implica il riassunto dei dati, l'identificazione di modelli e la ragionamento dei risultati chiave, che sono essenziali per ogni processo di valutazione. I due approcci principali all'analisi dei dati sono le metodologie quantitative e qualitative, ciascuna delle quali ha scopi distinti ma complementari.

1. **L'analisi quantitativa** utilizza dati numerici e spesso impiega statistiche descrittive, modelli di previsione e test inferenziali. È numerico e può essere contato o espresso matematicamente, può essere analizzato utilizzando test statistici e calcoli e i suoi risultati sono spesso visualizzati attraverso tabelle e grafici, rendendo i risultati accessibili e interpretabili.
2. **L'analisi qualitativa**, al contrario, l'analisi qualitativa si concentra sulla comprensione dei comportamenti, delle motivazioni e delle esperienze sottostanti. I dati qualitativi migliorano i risultati quantitativi aggiungendo contesto, consistenza e profondità. È particolarmente utile per definire i problemi, generare nuove idee di ricerca e fornire informazioni dettagliate per la valutazione dei programmi.
3. **L'analisi quali quantitativa** è anche possibile, e altamente raccomandata, e consiste in una miscela dei due precedenti e, combinando approcci quantitativi e qualitativi, le organizzazioni possono garantire una valutazione completa che catturi sia i risultati misurabili che le esperienze sfumate degli stakeholder.

I risultati dell'analisi possono quindi essere diffusi e comunicati agli stakeholder esterni come i responsabili politici, le autorità di finanziamento e le cittadinanze attraverso diversi prodotti finali come il rapporto sull'impatto e i cruscotti digitali. Un rapporto sull'impatto è un documento dettagliato che presenta in modo narrativo i risultati e il valore generato da un progetto o da un'organizzazione. In genere include la metodologia utilizzata per misurare l'impatto, i risultati chiave, l'analisi dei dati e gli approfondimenti. Una dashboard di impatto, d'altra parte, è uno strumento interattivo e visivo che visualizza i dati sulle attività, gli output e i risultati del progetto; Valuta principalmente i risultati quantitativi.

Visualizzazione dei dati

La visualizzazione dei dati è una fase fondamentale del processo di analisi dei dati, in quanto traduce i dati grezzi in formati visivi come grafici, diagrammi o mappe, consentendo al pubblico di **cogliere rapidamente le informazioni** e trarre

conclusioni significative. Modellando e presentando i dati in modo facilmente interpretabile, la visualizzazione supporta il processo decisionale informato e migliora la comunicazione di informazioni complesse.

Nel contesto della valutazione dell'impatto, la visualizzazione dei dati funge da strumento per presentare **i dati sull'impatto** in modo efficace, aiutando le organizzazioni a capire quali aree di risultato necessitano di miglioramenti, identificare le variabili che influenzano lo status sociale o economico dei beneficiari e perfezionare o riorientare i servizi e le attività. Ad esempio, un'impresa sociale può utilizzare le visualizzazioni per determinare se un particolare servizio necessita di risorse aggiuntive o modifiche, mentre una fondazione può valutare se un progetto o un'organizzazione soddisfa le aspettative di impatto sociale.

Le dashboard interattive e di facile utilizzo sono particolarmente utili per la visualizzazione dei dati di impatto, in quanto consentono il monitoraggio in tempo reale dei dati e rivelano modelli che altrimenti potrebbero passare inosservati. Tali strumenti semplificano il processo decisionale fornendo informazioni chiare e fruibili

Che tipo di grafico hai utilizzato per presentare i tuoi dati?

Il grafico seguente, sviluppato da Andrew Abela di [Extreme Presentations](#), fornisce una buona rappresentazione di diversi tipi di grafici che possono essere utilizzati per visualizzare i dati.

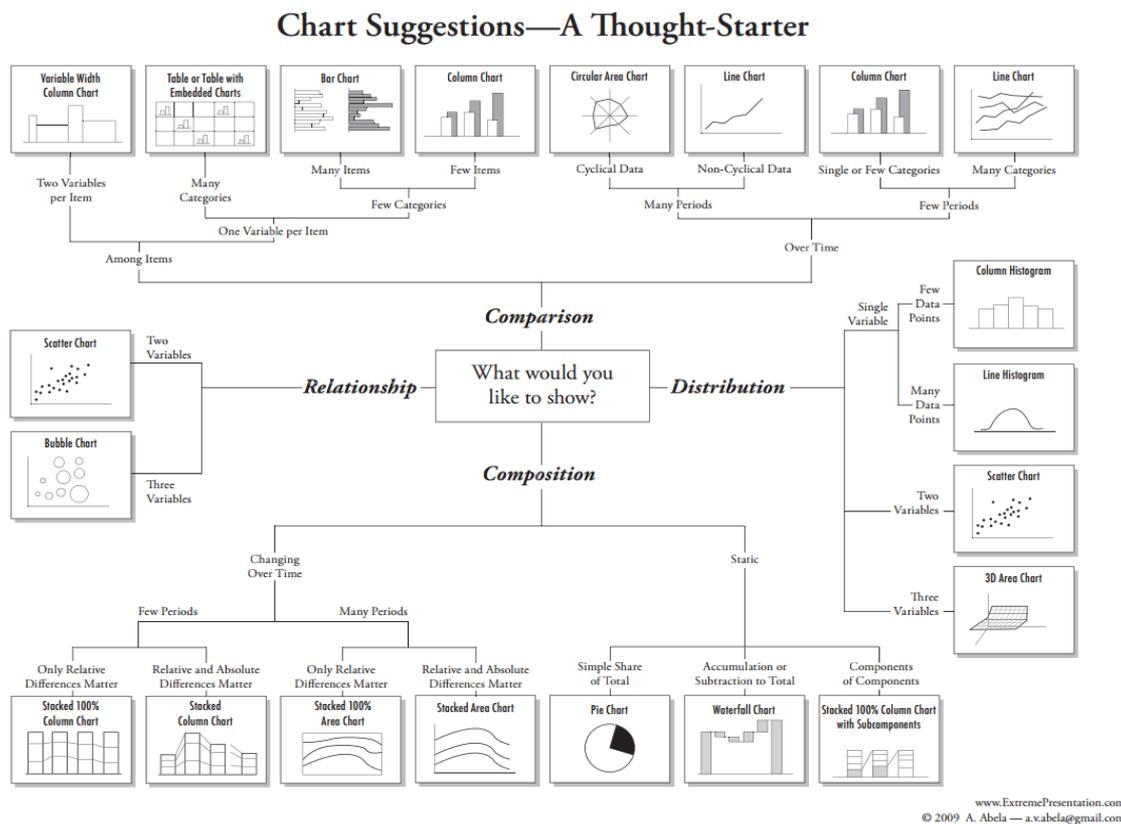


Figura 5.10: fonte: [“The presentation”: A Story About Communicating Successfully With Very Few Slides. \(Abela, 2009\)](#)

Vantaggi dei dati sull'impatto visivo per il processo decisionale

Le visualizzazioni dei dati d'impatto offrono ai responsabili delle decisioni, come le imprese sociali o le organizzazioni di finanziamento, una chiara comprensione dei risultati generati dai progetti. Analizzando le tendenze e i modelli attraverso la rappresentazione visiva, le organizzazioni possono dare priorità alle risorse in modo più efficace, concentrarsi sulle aree con il più alto potenziale di impatto e comunicare i risultati agli stakeholder in modo convincente. Ad esempio, una dashboard potrebbe evidenziare le tendenze che suggeriscono la riallocazione delle risorse per massimizzare il successo di un particolare programma. La moderna visualizzazione dei dati si basa su strumenti digitali avanzati per creare grafici e dashboard accattivanti. Gli strumenti più diffusi includono:

- Tableau
- Microsoft Power BI
- Google Charts
- Excel
- Zoho Analytics
- Infogram
- Looker

Questi strumenti sono progettati per fornire interfacce intuitive e analisi in tempo reale, rendendo la presentazione dei dati accessibile a un'ampia gamma di utenti, dai principianti agli analisti avanzati. Le rappresentazioni visive dei dati migliorano la comprensione e il coinvolgimento, soprattutto per gli stakeholder con diversi livelli di competenza. Le visualizzazioni ben progettate possono comunicare informazioni in **modo efficace e credibile**, garantendo che i risultati siano digeribili e di impatto. Applicando principi di progettazione ponderati e sfruttando gli strumenti giusti, le organizzazioni possono massimizzare il valore dei propri dati sull'impatto e rafforzare i processi decisionali.

SUBTOPIC 4: Metodologia di monetizzazione (SROI)

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<p>Introduzione del principio del Valore Sociale Internazionale, teoria e calcolo del Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI) applicato a iniziative, progetti e programmi di impatto socio/ambientale.</p>
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni e discussioni: Teoria dei dati e metodologie di raccolta dei dati. ➤ Tools: fornitura, discussione e utilizzo di matrici già esistenti per il calcolo dell'SROI. ➤ Letteratura accademica: elenchi di materiali didattici selezionati per approfondire il concetto descritto durante le lezioni. ➤ Esercitarsi nell'analisi di sensibilità e nella modellazione finanziaria per valutare la robustezza del calcolo SROI
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA6: Collegare proposte, raccomandazioni e giudizi con una riflessione sulle responsabilità sociali ed etiche degli stakeholder sul campo. ➤ Dimostrare la capacità di condurre un'analisi SROI mappando input, output, risultati e applicando tecniche di monetizzazione per misurare il valore sociale. ➤ Comunicare in modo efficace i risultati di un'analisi SROI agli stakeholder, garantendo trasparenza e responsabilità

Ritorno sociale sull'investimento (SROI): un quadro teorico e metodologico

Il Social Return on Investment (SROI) è un quadro metodologico completo volto a misurare il **valore extra-finanziario** generato da un intervento, tenendo conto delle risorse investite e dello scenario controfattuale, ovvero di ciò che sarebbe accaduto in assenza dell'intervento. Radicato nel tradizionale paradigma dell'analisi costi-benefici, SROI amplia questo approccio quantificando il **valore sociale** attraverso un insieme di indicatori ben definiti che sono direttamente associati ai risultati raggiunti (Gupta, 2020).

La metodologia SROI può essere concettualizzata come un processo sistematico volto a comprendere, misurare, gestire e comunicare efficacemente il valore sociale, ambientale ed economico generato da un'organizzazione o da un progetto. Il suo obiettivo finale è quello di fornire un rigoroso esame qualitativo e quantitativo dei processi alla base della creazione di valore sociale, evidenziandolo.

La solidità metodologica del modello SROI si fonda su **otto principi fondamentali**, che collettivamente informano un processo analitico strutturato in sei fasi.

1. **Coinvolgere le parti interessate:** garantire un coinvolgimento significativo delle parti interessate durante tutto il processo per acquisire le loro prospettive ed esperienze.

2. **Capire cosa cambia:** identificare e articolare i percorsi di cambiamento e i risultati derivanti dall'intervento.
3. **Valorizza le cose che contano:** assegna valori monetari appropriati ai risultati che gli stakeholder percepiscono come significativi.
4. **Includi solo ciò che è materiale:** concentrati sulle informazioni e sui risultati che sono fondamentali per una rappresentazione accurata ed equa del valore.
5. **Non esagerare:** evita di gonfiare i risultati attribuendo i risultati esclusivamente all'intervento, riconoscendo altri fattori che contribuiscono.
6. **Sii trasparente:** documenta e divulga tutte le scelte metodologiche, le ipotesi e i limiti per mantenere la credibilità e la riproducibilità.
7. **Verificare il risultato:** sottoporre l'analisi a convalida esterna per garantire l'accuratezza e la robustezza dei risultati.
8. **Sii reattivo:** utilizza le informazioni generate per adattare, migliorare e informare i processi decisionali.

Tali principi devono essere applicati lungo tutto un percorso che inizia con l'impact frameworking e si sviluppa attraverso la raccolta di dati. Una volta che tutti i dati quantitativi e qualitativi sono stati memorizzati e interpretati correttamente, è possibile avviare l'analisi SROI. Il Social Return on Investment ha monetizzato il valore sociale generato da un intervento attraverso sette fasi chiave:

Fase 1: Ambito di applicazione e identificazione delle parti interessate:

La fase iniziale di un'analisi SROI si concentra sull'affrontare le considerazioni fondamentali della pianificazione definendo lo scopo, gli obiettivi e il contesto dell'analisi, identificando e consultando le parti interessate per garantire che tutti i cambiamenti significativi siano inclusi.

Questa fase stabilisce anche l'ambito temporale dell'analisi e determina se sarà di **natura valutativa (ex-post) o previsionale (ex-ante) (Human Foundation, 2012; Guida SROI, 2012).**

Una componente critica della Fase 1 riguarda l'identificazione e il coinvolgimento degli stakeholder, definiti come individui o organizzazioni che sperimentano il cambiamento, sia positivo, attraverso la creazione di valore, sia negativo, come valore distrutto, come risultato dell'intervento. Questa fase conferma che non sono stati omessi portatori di interessi significativi e che tutte le modifiche sostanziali sono adeguatamente identificate, nel rispetto del principio di rilevanza. Secondo il framework SROI, un aspetto materiale, sia esso sociale, economico o ambientale, è quello che influisce in modo significativo sulla capacità di un'organizzazione di generare valore a breve, medio o lungo termine e influenza il processo decisionale degli stakeholder.

I primi passi sono la partecipazione attiva delle parti interessate per garantire che tutti i cambiamenti significativi siano presi in considerazione, che la dimensione qualitativa sia presa in considerazione e che le principali parti interessate siano consapevoli di quali elementi faranno parte del calcolo dell'SROI.

Stage 2: Mappatura degli outcomes

La mappatura degli outcome garantisce che l'analisi SROI si basi sui precedenti strumenti di valutazione dell'impatto utilizzati, se esistenti, o che qualsiasi calcolo SROI a partire da zero si basi su una mappa di impatto strutturata.

Assegnando correttamente outcome o le catene di eventi a specifiche categorie di stakeholder, l'analisi mantiene **rigore e accuratezza**, garantendo una rappresentazione trasparente ed esaustiva del valore generato.

Se viene condotta un'analisi ex post dopo l'esecuzione di un'intera valutazione d'impatto, è sufficiente selezionare il risultato inserito nel quadro di riferimento.

Se ci si trova in uno scenario di analisi ex-ante o ex-post senza una precedente valutazione d'impatto, è necessario creare un ToC sintetico o un quadro di impatto. Questi strumenti sono in genere presentati come una tabella (ad esempio, un file Excel) organizzata in colonne per gruppo di stakeholder, che descrive in dettaglio le informazioni chiave relative al progetto, come ad esempio:

- **Gli input** rappresentano le risorse (in denaro, in tempo o in natura) fornite dagli stakeholder per consentire l'implementazione delle attività. Agli input non monetizzati, come il tempo di volontariato o i servizi donati, vengono assegnate **deleghe finanziarie** per riflettere il loro valore (ad esempio, equivalenti a una retribuzione oraria media o basate su tabelle di conversione standardizzate per il volontariato). Ciò garantisce la coerenza nella quantificazione.
- **Gli output** sono i **risultati immediati, tangibili e misurabili** delle attività, spesso descritti in termini quantitativi. Questi includono risultati come prodotti, servizi o altri output diretti generati dall'intervento.
- È essenziale distinguere gli output dagli outcome, poiché gli outcome costituiscono il **nucleo dell'analisi SROI**. Gli outcome catturano i cambiamenti effettivi, positivi o negativi, intenzionali o non intenzionali, che si verificano a seguito dell'intervento. Forniscono prove di se e in che misura si sono verificati cambiamenti significativi per le parti interessate. L'**identificazione dei risultati** richiede la **partecipazione attiva delle parti interessate** per garantire che tutti i cambiamenti significativi siano presi in considerazione. Se vengono identificati risultati intermedi, dovrebbero essere organizzati in una "**catena di eventi**", nota anche come **teoria del cambiamento**, per riflettere il percorso causale che porta ai risultati finali. Questo processo garantisce chiarezza ed evita il **doppio conteggio**, ovvero l'errata attribuzione dello stesso outcome to multiple stakeholder groups.

È importante garantire una selezione equilibrata di indicatori, che può includere:

- **Indicatori soggettivi:** misure autoconstruite suggerite direttamente dagli stakeholder.
- **Indicatori oggettivi:** Fenomeni osservati o cambiamenti misurabili che si verificano durante l'intervento.

Se il processo inizia dall'inizio, è fondamentale capire e da quali fonti verranno raccolti i dati. La raccolta dei dati può utilizzare vari metodi di ricerca, descritti nel prossimo sottoargomento, ma la decisione su quale utilizzare dipende dal fatto che l'analisi SROI sia previsionale (predittiva) o valutativa (retrospettiva):

- In un' **analisi previsionale**, l'identificazione delle fonti di dati e dei metodi di raccolta fornisce alle organizzazioni un framework per l'acquisizione dei risultati durante l'implementazione del progetto.
- In un' **analisi valutativa**, i dati devono essere tratti da registrazioni preesistenti o da altre fonti affidabili, che riflettano i risultati già raggiunti.

Fase 3: Evidenziare gli outcome e dare loro un valore

Per procedere, l'analisi SROI prevede una serie di attività strutturate volte a mappare e selezionare i risultati incassabili del progetto. I risultati incassabili sono quelli che vengono tradotti in valore monetario, assegnando loro una delega finanziaria. Questo porta alla **monetizzazione**, che comporta l'assegnazione di un valore monetario (o **proxy finanziaria**) a ciascun

risultato selezionato. In questo modo, l'SROI stima il valore sociale di questi asset non commercializzati e lo esprime in metriche monetarie.

Diverse tecniche possono essere applicate per la monetizzazione, a seconda del contesto e della disponibilità dei dati, e del tempo per la ricerca.

- **Valutazione contingente:** agli stakeholder viene chiesto direttamente di assegnare un valore monetario ai benefici che percepiscono.
- **Preferenza rivelata:** il valore è dedotto da beni o servizi comparabili con un prezzo di mercato stabilito (ad esempio, tempo libero, benefici per la salute).
- **Metodo del costo di viaggio:** stima l'importo che gli utenti sono disposti a spendere (in tempo e risorse) per accedere a un bene o servizio specifico.
- **Spesa media delle famiglie:** valuta i modelli di spesa delle famiglie per attività non essenziali, come il tempo libero, il benessere personale o gli hobby.

Una volta completato questo processo, ogni risultato (o uno dei suoi indicatori) viene collegato a una voce finanziaria (proxy) che rappresenta un (possibile) valore monetario del risultato stesso. Durante la selezione delle deleghe, è fondamentale fornire le loro **fonti** per garantire la responsabilità.

Implementando sistematicamente queste fasi, questa fase garantisce che i risultati siano non solo evidenziati, ma anche adeguatamente valutati, consentendo una rigorosa quantificazione del valore sociale all'interno del quadro SROI.

Una volta selezionate le deleghe finanziarie, il passo successivo consiste nel calcolare il valore sociale lordo (GSV) di ciascun risultato e complessivo. Si tratta di una singola moltiplicazione:

1. moltiplicando la quantità degli indicatori per ciascun risultato (ad esempio, il numero di stakeholder che sperimentano il cambiamento) per il valore monetario assegnato (proxy finanziario).
2. sommare ogni singolo risultato GSV per calcolare il GSV complessivo

Fase 4: Definizione dell'impatto mediante la definizione dei fattori di mitigazione per stabilire il valore attuale netto (VAN)

Per evitare la sovrastima dell'impatto, quattro elementi chiave devono essere analizzati e quantificati per ciascun risultato: peso inerziale, spostamento, attribuzione e calo. Tenendo conto dei fattori esterni, i fattori attenuanti perfezionano l'attribuzione dei risultati all'intervento, prevenendo la sovrastima o la falsa dichiarazione.

1. **Deadweight** rappresenta la proporzione dell'esito che si sarebbe verificato indipendentemente dall'intervento. Viene stimato utilizzando gruppi di confronto o benchmark. Ad esempio, se i partecipanti a un programma di formazione professionale avrebbero trovato lavoro senza partecipare, questa probabilità è un peso morto.
2. **Displacement** valuta se l'esito positivo per un gruppo ha comportato effetti negativi per gli altri. Questo cattura gli effetti di sostituzione e le conseguenze non intenzionali.
3. **Attribution** Misura il contributo di fattori esterni, altre organizzazioni, progetti o attori, al raggiungimento del risultato. Identifica la quota di risultato attribuibile specificamente all'intervento.
4. **Drop-off** riflette la diminuzione dell'intensità del risultato nel tempo. Applicato agli esiti che durano più di un anno, il drop-off quantifica il progressivo declino dell'impatto. Si applica solo al VAN di esiti che hanno una durata superiore a 1 anno (vedi fase 7)

Oltre ai fattori attenuanti, un aspetto essenziale della misurazione dei risultati è determinare la **durata** dell'effetto. Alcuni risultati possono continuare a generare valore oltre la fine dell'intervento. La durata può essere stimata utilizzando due approcci:

1. Consultazione diretta con i beneficiari per valutare la longevità del risultato.
2. Riferimento a studi esistenti su gruppi di beneficiari simili per approssimare la durata dell'esito sulla base di dati comparabili.

Il calcolo finale dell'impatto consiste nel moltiplicare la delega finanziaria di ciascun risultato per la sua quantità e sottrarre le rispettive percentuali di portata lorda, spostamento e attribuzione. I risultati rettificati vengono quindi aggregati per determinare l' **impatto netto generato o NPV**.

$$NPV = GSV \text{ filtrate dai MITIGATORI}$$

Stage 5: Calcolo dello SROI

Infine, è possibile calcolare lo SROI; Approfondendo l'analisi, è utile ricordare la formula SROI, che è espressa come rapporto. Il numeratore rappresenta la quantificazione totale del Net Social Value (NPV), mentre il denominatore riflette l'investimento effettuato per finanziare le attività. Il risultato finale rappresenta l'indicatore SROI.

$$\text{Present value} / \text{Input value (budget)} = \text{SROI}$$

Esempio di calcolo SROI dall'articolo scientifico "Social Return on Investment" (adattato da Busacca & Caputo, 2019)

Se un numero x di esiti ha una **durata** di 4 anni, il calcolo del valore del numero x di esiti negli anni successivi al primo è calcolato come segue:

1. Impatto nel primo anno: € 1.539,00 (A)
2. Impatto nel secondo anno: impatto nell'anno 1 meno il calo; € 1.539,00 meno il 10%; $1.539,00 \text{ €} \times 0,9 = 1.385,10 \text{ €}$ (B)
3. Impatto nel terzo anno: impatto dell'anno 2 meno abbandono; € 1.385,10 meno 10%; $1.385,10 \text{ €} \times 0,9 = 1.246,59 \text{ €}$ (C)
4. Impatto nel quarto anno: Impatto dell'anno 3 meno il calo; € 1.246,59 meno il 10%; $1.246,59 \text{ €} \times 0,9 = 1.121,93 \text{ €}$ (D)

NPV finale per il numero di outcomes è la somma di A+B+C+D = 5.292.62 €

Il passaggio finale prevede il calcolo dello SROI che è il risultato di un rapporto tra il valore attualizzato delle prestazioni e il totale degli investimenti, che assumiamo essere di 2800,00 €

$$5292.62,00 \text{ €} / 2800,00 \text{ €} = 1,89$$

Il risultato riassunto ottenuto è un SROI di 1,89 (per ogni euro investito è stato generato 1,89 € di rendimento sociale).

Fase 6 di SROI: Reporting, utilizzo e incorporamento

Questa fase è fondamentale per garantire che l'analisi raggiunga il suo scopo finale: promuovere la trasparenza, la responsabilità e il processo decisionale strategico.

L'aspetto **della rendicontazione** consiste nel raccogliere i risultati dell'analisi SROI in un formato chiaro, completo e accessibile. Il rapporto include in genere una panoramica degli obiettivi del progetto, della metodologia impiegata, degli stakeholder coinvolti e dei risultati misurati. Il rapporto affronta anche ipotesi, limitazioni e analisi di sensibilità per convalidare i risultati e dimostrarne la robustezza.

Nella fase di **utilizzo**, le informazioni ottenute dall'analisi SROI vengono applicate per prendere decisioni informate, perfezionare le strategie e ottimizzare l'allocazione delle risorse. Ciò potrebbe comportare la definizione di priorità delle attività che offrono rendimenti sociali più elevati, la riprogettazione di interventi poco performanti o l'identificazione di aree in cui sono necessarie risorse aggiuntive. La condivisione dei risultati con le parti interessate non solo convalida i loro contributi, ma incoraggia anche la titolarità collettiva dei risultati.

L'integrazione implica l'integrazione delle lezioni apprese nella cultura, nelle politiche e nelle pratiche dell'organizzazione. Istituzionalizzando l'SROI come quadro di riferimento per la valutazione e la pianificazione, le organizzazioni possono garantire la responsabilità e il miglioramento continui. L'integrazione promuove anche una cultura dell'apprendimento, incoraggiando il personale e le parti interessate ad allineare i propri sforzi verso il raggiungimento di un valore sociale duraturo.

SUBTOPIC 5: Sustainability strategy and reporting

<p>Obiettivi e scopo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fornire la conoscenza del quadro normativo e delle iniziative nazionali e internazionali relative alla rendicontazione di sostenibilità al fine di collegare materiali, temi e misurazione degli esiti e comunicare l'impatto agli stakeholder.
<p>Strumenti didattici</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lezioni frontali e discussioni: teoria sui principali sistemi di rendicontazione di sostenibilità (CSRD, GRI - double materiality matrix) e loro legame con la valutazione di impatto. ➤ Casi di studio: presentazione delle migliori pratiche nella rendicontazione dell'impatto ➤ Letteratura accademica: elenchi di materiali didattici selezionati per approfondire il concetto descritto durante le lezioni.
<p>Risultati di apprendimento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RA5: Produrre e trasferire conoscenza e comprensione, comprese le capacità di analisi e risoluzione dei problemi in contesti non familiari, considerando il profilo e le risorse dei vari stakeholder e le condizioni ambientali e socio-economiche <p>1. RA8: Collegare proposte, raccomandazioni e giudizi con una riflessione sulle responsabilità sociali ed etiche degli stakeholder sul campo.</p>

Teoria della rendicontazione: le normative europee e la loro evoluzione

Il quadro normativo europeo in materia di rendicontazione di sostenibilità si è evoluto in modo significativo negli ultimi anni, con l'obiettivo di migliorare la trasparenza e la responsabilità aziendale in ambito ambientale, sociale e di governance (ESG). Inizialmente guidato dalla direttiva sulla comunicazione di informazioni non finanziarie (NFRD) del 2014, il quadro richiedeva alle grandi aziende di divulgare informazioni non finanziarie su argomenti quali la protezione dell'ambiente, la responsabilità sociale, il trattamento dei dipendenti, i diritti umani e gli sforzi anticorruzione. Tuttavia, in risposta alla crescente domanda di dati ESG dettagliati e affidabili, nel 2021 l'Unione Europea ha introdotto la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

La CSRD estende gli obblighi di rendicontazione a una gamma più ampia di società, comprese le piccole e medie imprese (PMI) quotate in borsa, e impone la conformità agli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Sottolinea inoltre la "doppia materialità", richiedendo alle aziende di rendicontare sia il modo in cui i fattori ESG influenzano la loro performance finanziaria sia l'impatto delle loro operazioni sulla società e sull'ambiente. Questo approccio è in linea con gli obiettivi generali dell'UE nell'ambito del Green Deal e del regolamento relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari (SFDR), promuovendo la comparabilità e l'affidabilità dell'informativa societaria sulla sostenibilità in tutta l'Unione. Il quadro è considerato fondamentale per guidare l'Europa verso un'economia sostenibile e trasparente, stabilendo uno standard elevato per la responsabilità ESG delle imprese a livello globale.

Quadri di rendicontazione: ESRS, GRI, TCFD, SASB

Nel panorama della rendicontazione di sostenibilità, sono emersi diversi framework per guidare le organizzazioni nella divulgazione delle loro prestazioni ambientali, sociali e di governance (ESG). Ogni framework offre prospettive e metodologie uniche, affrontando diversi aspetti della trasparenza ESG, del coinvolgimento degli stakeholder e della rilevanza finanziaria. La familiarità con questi framework (TCFD, GRI, SASB ed ESRS) consente alle organizzazioni di creare report completi e standardizzati che soddisfino le aspettative normative, le richieste degli investitori e gli interessi sociali più ampi.

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

Il quadro TCFD, istituito dal Financial Stability Board, è concepito per aiutare le imprese a divulgare informazioni sui rischi finanziari legati al clima. Si concentra su come il cambiamento climatico influisce sulla strategia aziendale e sulle prestazioni finanziarie, fornendo raccomandazioni specifiche in quattro aree principali: governance, strategia, gestione del rischio e metriche e obiettivi. La TCFD è particolarmente preziosa per gli investitori, in quanto promuove un approccio lungimirante attraverso l'analisi degli scenari, incoraggiando le aziende a considerare potenziali scenari climatici e a prepararsi agli impatti a lungo termine. L'enfasi della TCFD sulle implicazioni finanziarie la rende estremamente rilevante per i settori vulnerabili ai rischi climatici, come l'energia, i trasporti e l'agricoltura.

GRI (Global Reporting Initiative)

I GRI Standards sono tra i framework più utilizzati a livello mondiale per la rendicontazione di sostenibilità, progettati per aiutare le aziende a comunicare il loro impatto su questioni critiche come il cambiamento climatico, i diritti umani, la governance e il benessere sociale. A differenza di altri framework, il GRI adotta un approccio ampio incentrato sugli stakeholder, concentrandosi sugli impatti che contano per la società nel suo complesso. Il quadro include standard dettagliati per la valutazione della materialità, il coinvolgimento degli stakeholder e la rendicontazione in diverse aree come l'impatto ambientale, le pratiche di lavoro e le relazioni con la comunità. I GRI Standards sono modulari e flessibili, il che li rende adatti a organizzazioni di diversi settori e paesi che mirano a ottenere una maggiore trasparenza sulle loro iniziative di sostenibilità.

SASB (Sustainability Accounting Standards Board)

Gli standard SASB forniscono una guida specifica per il settore, incentrata sulle questioni ESG finanziariamente rilevanti che hanno maggiori probabilità di influenzare la performance finanziaria di un'azienda. Sviluppati per 77 settori, gli standard SASB identificano argomenti e metriche chiave su misura per i rischi e le opportunità specifici del settore, aiutando gli investitori a valutare i fattori ESG nel contesto della rilevanza finanziaria. A differenza del GRI, che ha un ampio focus sociale, il SASB è adattato principalmente alle esigenze degli investitori e dei mercati dei capitali, il che lo rende estremamente rilevante per le aziende che desiderano comunicare gli sforzi di sostenibilità con una chiara attenzione ai risultati finanziari. Il suo approccio conciso e specifico per il settore favorisce la comparabilità e la pertinenza, soprattutto nel settore finanziario.

ESRS (European Sustainability Reporting Standards)

L'ESRS, sviluppato nell'ambito della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), è un nuovo insieme di standard specifici per le aziende che operano all'interno o collegate all'Unione Europea. Questi standard sono progettati per soddisfare i requisiti normativi dell'UE, concentrandosi sulla

"doppia materialità", il che significa che le aziende devono rendicontare in che modo le questioni di sostenibilità influenzano la loro attività e in che modo la loro attività influisce sulla società e sull'ambiente. Gli standard ESRS sono completi e coprono un'ampia gamma di argomenti ESG, tra cui il cambiamento climatico, la biodiversità, i diritti umani e la lotta alla corruzione. Il quadro ESRS è strettamente allineato agli obiettivi di sostenibilità dell'UE nell'ambito del Green Deal, stabilendo standard elevati di trasparenza e conformità nei mercati europei.

Casi studio: focus sulla doppia materialità e sulla rendicontazione dell'impatto

Questa sezione sfrutta casi di studio del mondo reale per approfondire la comprensione dei partecipanti sull'applicazione dei concetti di doppia materialità e di reporting dell'impatto in scenari pratici. La doppia materialità, una caratteristica distintiva dell'ESRS e di altri standard emergenti, consente alle aziende di valutare non solo l'impatto delle questioni ESG sulla loro performance finanziaria, ma anche gli effetti più ampi che le loro operazioni hanno sulla società e sull'ambiente. I partecipanti esamineranno casi di studio che dimostrano come le aziende leader conducano valutazioni di doppia materialità per identificare le questioni prioritarie e rendicontare in modo trasparente i loro impatti, sia finanziari che non finanziari.

Il modulo copre anche tecniche pratiche per condurre valutazioni di materialità, come i processi di coinvolgimento degli stakeholder, la mappatura dell'impatto e l'analisi degli scenari. Ogni caso di studio evidenzia i passaggi chiave nello sviluppo della doppia matrice di materialità, dalla raccolta dei dati alla definizione delle priorità delle questioni materiali per i diversi gruppi di stakeholder. Inoltre, i partecipanti esploreranno metodi innovativi per misurare e rendicontare gli impatti ambientali e sociali, comprese metriche quantitative e qualitative che comunicano il ruolo di un'organizzazione nello sviluppo sostenibile. Questi casi di studio forniscono esempi pratici di come le organizzazioni possono garantire la conformità, migliorare la credibilità e rispondere alle crescenti richieste di responsabilità da parte di investitori, clienti e autorità di regolamentazione.

Letteratura accademica: articoli scientifici chiave sull'argomento

A conclusione del modulo c'è una rassegna della letteratura accademica chiave, che offre ai partecipanti una prospettiva avanzata e basata sull'evidenza sulle ultime ricerche nel campo del reporting di sostenibilità. I partecipanti si confronteranno con articoli scientifici su diversi temi, tra cui il ruolo della divulgazione ESG nella governance aziendale, gli impatti sulla performance finanziaria della rendicontazione di sostenibilità e le analisi comparative dell'efficacia dei quadri di rendicontazione globale.

Questo segmento affronta anche le discussioni critiche della recente letteratura sulle conseguenze indesiderate delle informative ESG, come i rischi di greenwashing e le questioni relative alla standardizzazione delle metriche in diversi settori. Studi specifici sull'impatto della trasparenza ESG sul comportamento degli investitori e sulla resilienza aziendale in caso di crisi (ad esempio, la pandemia di COVID-19) illustreranno le implicazioni nel mondo reale di solide pratiche di rendicontazione della sostenibilità. Esaminando questi studi, i partecipanti acquisiscono una comprensione sfumata dei dibattiti accademici e delle intuizioni basate sui dati che modellano le tendenze attuali e future nella rendicontazione della sostenibilità. Questa base teorica non solo integra le conoscenze pratiche acquisite durante il modulo, ma consente anche ai partecipanti di affrontare le sfide del reporting con una prospettiva critica e informata sulla ricerca.

Verifica la tua conoscenza del Modulo 5 – Valutazione d'impatto e rendicontazione

1. True or False Questions (5 questions)

	Domanda	Risposta (Vero / Falso)
D.1	L'impatto sociale rappresenta un cambiamento misurabile a breve termine, sia positivo che negativo, attribuibile a un intervento	Falso
D.2	Le aree di outcome possono essere definite come "gruppi di risultati che condividono caratteristiche simili sulla base di specifici criteri di somiglianza".	Vero
D.3	Le survey sono meramente strumenti quantitativi di raccolta dati	Falso
D.4	L'SROI è un rapporto tra il Valore Attuale Netto e il Budget	Vero
D.5	La doppia materialità è una caratteristica distintiva dell'ESRS e di altri standard emergenti	Vero

Risposte corrette: Vero D2, D3, D5; Falso D1, D3

2. Domande a risposta multipla (5 domande)

	Domande	Opzioni di risposta	Risposta corretta (A/B/C/D)
D.1	<i>Perché la ToC è un prerequisito per la valutazione d'impatto?</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Fornisce una connessione tra attività, risultati e impatto b. Chiarisce le realizzazioni e i risultati attesi c. Garantire un'adeguata analisi degli stakeholder e del contesto d. Tutto quanto sopra 	D
D.2	<i>Quali sono i componenti chiave del framework di impatto?</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Coinvolgimento degli stakeholder, esito, delega, mezzi di verifica b. Teoria del cambiamento, attività di progetto, indicatori, tassonomia di rendicontazione c. Risultati, indicatori, parti interessate, tassonomie di rendicontazione e mezzi di verifica d. Attività, input, output, risultati, impatto a lungo termine 	C
D.3	<i>Cosa misura l'indicatore SROI?</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Il numero totale di beneficiari. b. Il valore finanziario delle prestazioni sociali create in relazione all'investimento effettuato. c. L'aumento del PIL. d. Il ritorno monetario dell'investimento 	B
D.4	<i>Quali sono le fasi principali per il calcolo dello SROI?</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Raccolta dati, analisi qualitativa, analisi quantitativa, reportistica. b. Identificazione degli stakeholder, mappatura dei risultati, raccolta dei dati, calcolo e interpretazione dell'SROI. c. Pianificazione, gestione, valutazione, revisione. d. Nessuna delle precedenti 	B
D.5	<i>Which data collection method is primarily used for qualitative impact analysis?</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Rilevazioni. b. Interviste e focus group. c. Sensori IoT. d. Dati amministrativi. 	B

Compito 2. Sviluppo di una strategia di impatto sociale

Obiettivo: Gli studenti progetteranno una strategia di valutazione dell'impatto sociale per un'organizzazione fittizia o reale, integrando i concetti appresi sulla valutazione dell'impatto sociale del progetto di impatto sociale dell'impresa sul territorio

Istruzioni:

1. Scegli un'organizzazione
2. Seleziona un progetto o un'iniziativa
3. Applicare la Teoria del Cambiamento al progetto
4. Sviluppare un quadro di riferimento per l'impatto
5. Sviluppare strumenti di raccolta dati
6. Definire una strategia di raccolta dati
7. Seleziona le proxy
8. Calcola lo SROI

Referenze

1. Arvidson, M. and Lyon, F. (2014) 'Social impact measurement and non-profit organisations: compliance, resistance, and promotion', *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25 No. 4, pp. 869-886.
2. Bozeman, B. (2007) *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.
3. Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Bloomberg, L. (2014) 'Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management'. *Public Admin Rev*, 74: 445-456.
4. Busacca & Caputo, (2019) *Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale. Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto*, Edizioni Ca' Foscari
5. Busch, T., Bauer, R., and Orlitzky, M. (2016) 'Sustainable Development and Financial Markets: Old Paths and New Avenues'. *Business & Society*, 55(3), pp. 303–329. <https://doi.org/10.1177/0007650315570701>
6. Clark, C. and Brennan, L. (2012) 'Entrepreneurship with social value: A conceptual model for performance measurement.' *Acad. Entrep. J.* 2012, 18, 17.
7. Corvo, L., Pastore, L., Mastrodascio, M. and Cepiku, D. (2022), "The social return on investment model: a systematic literature review", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 30 No. 7, pp. 49-86. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307>

8. Corvo, L., Pastore, L., Manti, A. and Iannaci, D. (2021) 'Mapping social impact assessment models: a literature overview for a future research agenda', *Sustainability*, Vol. 13 No. 9, p. 4750, doi:10.3390/su13094750.
9. Dart, R. (2004) 'The legitimacy of social enterprise', *Nonprofit Manag. Leadersh.* 2004,14, pp. 411–424.
10. Donati, P., & Archer, M. (2015) *The relational subject*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Esposito, P., and Ricci, P. (2015) 'How to turn public (dis)value into new public value? Evidence from Italy' *Public Money & Management*, 35(3), pp. 227-231, DOI: 10.1080/09540962.2015.1027499.
12. Esteves, A.M., Franks, D.M., and Vanclay, F. (2012) 'Social impact assessment: The state of the art' *Impact Assess. Proj. Apprais.*2012,30, pp. 34–42.
13. Grieco, C., Michelini, L. and Iasevoli, G. (2015) 'Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models'. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.*2015,44, pp. 1173–1193.
14. Hervieux, C. and Voltan, A. (2019), 'Toward a systems approach to social impact assessment', *Social Enterprise Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 264-286, doi:10.1108/SEJ-09-2018-0060.
15. Klemelä, J. (2016) 'Licence to operate: social return on investment as a multidimensional discursive means of legitimating organisational action', *Social Enterprise Journal*, Vol. 12 No. 3, pp. 387-408, doi:10.1108/SEJ-02-2015-0004.
16. Maiolini R., Rullani F., and Versari P. (2013) 'Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder', *Impresa Sociale*, 0-2013, pp. 3-20.
17. Manetti, G. (2014) 'The role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact of social enterprises', *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25 No. 2, pp. 443-464.
18. Mintzberg, H. (2015) Time for the plural sector. *Stanford social innovation review*, available at: https://mintzberg.org/sites/default/files/article/download/ssir_summer_2015_time_for_the_plural_sector.pdf
19. MSCI. (2011) *Integrating ESG into the investment process*. New York, NY: MSCI ESG Research.
20. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) 'The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth', *Harvard Business Review* 2011,89, pp. 62–77.
21. Richmond, B.J., Mook, L. and Jack, Q. (2003) 'Social accounting for nonprofits: Two models', *Nonprofit Manag. Leadersh.* 2003,13, pp. 308–324.
22. Sancino, A., Rees, J., and Schindele, I. (2018) 'Cross Sector collaboration for public value co-creation: A critical analysis'. In *From Austerity to Abundance? Permanent Link to This*. pp. 59-73, document: <https://doi.org/10.1108/S2045-79442018000006003>.
23. Zamagni S., Venturi P., and Rago S. (2015) 'Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali', *Impresa Sociale*, 6.2015, pp. 77-97. DOI: 10.7425/IS.2015.6.05

AL POSTO DI UNA CONCLUSIONE

Nel 2025, il programma SIM verrà lanciato come programma di apprendimento permanente (LLP) in cinque paesi - Italia, Austria, Grecia, Croazia e Francia - rivolgendosi a un pubblico eterogeneo, dagli studenti universitari ai proprietari di PMI esperti. Il curriculum combina lezioni, casi di studio e progetti interattivi per affrontare le sfide del mondo reale.

Con un approccio centrato sullo studente e basato sui risultati, il programma integra teoria e pratica attraverso attività uniche come hackathon per la co-creazione di soluzioni innovative di coinvolgimento della comunità e partnership con le imprese locali per affrontare le questioni regionali. I partecipanti concluderanno il programma presentando progetti finali che propongono soluzioni globali alle sfide sociali e ambientali, guidati dal feedback dei mentori.

I laureati del corso di laurea in SIM acquisiranno competenze in materia di governance, analisi territoriale, coinvolgimento degli stakeholder e gestione di progetti per iniziative community-driven. Impareranno inoltre a valutare gli impatti socio-economici delle loro azioni e ad allineare gli obiettivi aziendali con le esigenze della comunità. Attraverso la formazione di Social Impact Manager, il programma mira a costruire comunità e imprese resilienti e inclusive che prosperino sulla sostenibilità e sulla responsabilità etica, stabilendo nuovi standard di leadership nella CSR e nella sostenibilità.