

Relazione sui casi di studio

www.simproject.eu

Indice



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.



Indice

01 Introduzione	4
1.1 Scopo e posizionamento del report	4
1.2 Ambito e fonti	4
1.3 Relazione con D3.3 – Manuale di formazione SIM	5
1.4 Come leggere il presente report	5
02 Approccio analitico	6
2.1 Cosa intendiamo per “schemi di cooperazione” nel contesto SIM	6
2.2 Dimensioni analitiche comuni utilizzate	7
2.3 Un contesto di apprendimento e sperimentazione	8
03 Panoramica dei casi di studio SIM	9
3.1 Aree tematiche affrontate	9
3.2 Tipi di attori principali	10
3.3 Ruolo dei partecipanti all'interno dei programmi di cooperazione	11
04 Tipologia dei modelli di cooperazione	12
4.1 Programmi di cooperazione guidati dalle aziende	12
4.2 Programmi di cooperazione guidati dal territorio o dalla comunità	13
4.3 Schemi di cooperazione interna all'organizzazione	13
05 Fattori di successo, sfide e ruolo del profilo SIM	15
5.1 Cosa favorisce la cooperazione?	15
5.2 Quali sono i fattori che ostacolano la cooperazione?	16
5.3 Il ruolo del Social Impact Manager	16
06 Trasferibilità e replicabilità	18
6.1 Elementi con elevato potenziale di trasferibilità	18
6.2 Elementi che richiedono un adattamento locale	18
6.3 Limiti della replica	19
07 Conclusione	20

01 | Introduzione

1.1 Scopo e posizionamento del report

Questo documento presenta il **report sui casi di studio** elaborato nell'ambito del **progetto Social Impact Manager (SIM)**¹. Si basa sull'attuazione del programma SIM in cinque paesi partner e **analizza i modelli di cooperazione** emersi attraverso **progetti di impatto sociale guidati dai partecipanti**.

Lo scopo di questo report non è quello di fornire un'altra panoramica descrittiva delle attività nazionali o di ribadire il contenuto dei programmi di formazione. Adotta invece un approccio di sintesi, con l'obiettivo di identificare modelli ricorrenti, estrapolare modelli di cooperazione e riflettere sulle prospettive chiave emerse durante la progettazione e l'attuazione di progetti di impatto sociale in diversi contesti territoriali e organizzativi.

Analizzando gli schemi di cooperazione tra paesi e settori, il report cerca di:

- **evidenziare dinamiche comuni e differenze strutturali,**
- **identificare i fattori abilitanti e limitanti,**
- **riflettere sul ruolo del profilo del Social Impact Manager nella pratica, e**
- **esplorare le possibilità di trasferibilità e replicabilità al di là del contesto del progetto SIM.**

In questo senso, D3.4 integra gli altri risultati del progetto passando dalle evidenze di implementazione al consolidamento analitico.

1.2 Ambito e fonti

L'analisi si **basa sulle relazioni finali del progetto** redatte dai mentori responsabili dell'attuazione del programma SIM in Croazia, Francia, Austria, Grecia e Italia. Queste relazioni documentano **i progetti di impatto sociale co-creati e attuati dai partecipanti al programma pilota SIM in collaborazione con aziende, autorità pubbliche, organizzazioni della società civile e comunità locali**.

I casi di studio coprono un'ampia gamma di **aree tematiche** — tra cui la sostenibilità, la salute, l'inclusione digitale, i servizi sociali, l'istruzione, la protezione ambientale e la trasformazione organizzativa — e coinvolgono **attori di diverse dimensioni e settori**, dalle PMI e grandi aziende ai comuni, alle ONG e alle organizzazioni ibride.

Sebbene il formato e il livello di dettaglio delle relazioni nazionali varino, esse forniscono costantemente informazioni su:

- **il contesto di cooperazione in cui hanno operato i partecipanti,**
- **gli attori coinvolti e i loro rispettivi ruoli,**
- **le sfide sociali o organizzative affrontate, e**
- **la logica di progettazione e attuazione delle soluzioni proposte.**

¹ Maggiori informazioni sul progetto SIM: <https://simproject.eu/>

La diversità dei contesti è considerata **una risorsa analitica**, consentendo a questa relazione di riflettere **l'adattabilità dei programmi di cooperazione** in diversi ambienti.

1.3 Relazione con D3.3 – Manuale di formazione SIM

Il deliverable D3.3, il **Manuale di formazione SIM²**, documenta la **progettazione e l'attuazione dei programmi di formazione SIM** nei paesi partner. Fornisce una panoramica del curriculum, della metodologia di formazione, degli obiettivi di apprendimento e di esempi selezionati di progetti dei partecipanti.

Mentre il D3.3 si concentra sulla dimensione educativa del SIM — come è stato sviluppato, insegnato e sperimentato il profilo del Social Impact Manager — **il D3.4 sposta l'attenzione sui programmi di cooperazione nell'ambito dei quali hanno operato i partecipanti**. Non riproduce le descrizioni nazionali o i contenuti formativi, ma analizza le caratteristiche strutturali della cooperazione, i tipi di attori coinvolti e le condizioni pratiche in cui sono state sviluppate le iniziative di impatto sociale.

Insieme, D3.3 e D3.4 forniscono una prospettiva complementare:

- **D3.3 spiega come è stato formato e sperimentato il profilo SIM,**
- **D3.4 esamina come hanno funzionato nella pratica i programmi di cooperazione e cosa si può imparare da essi.**

Questo consolidamento analitico è essenziale per informare le raccomandazioni politiche, rafforzare la rilevanza del profilo SIM e sostenere il trasferimento dei risultati al di là del consorzio di progetto.

1.4 Come leggere il presente report

Il presente report è strutturato **in modo tematico e analitico** piuttosto che per paese. Non presenta casi di studio paese per paese, ma procede in modo progressivo:

- **da una panoramica del panorama dei casi di studio (Capitolo 3),**
- **a una tipologia di programmi di cooperazione (Capitolo 4),**
- **a lezioni trasversali sull'efficacia e i limiti (Capitolo 5),**
- **e infine, a considerazioni sulla trasferibilità e la replicabilità (Capitolo 6).**

Gli esempi dei singoli paesi sono utilizzati a titolo illustrativo a supporto dell'analisi, ma l'obiettivo principale è **quello di passare dalle esperienze individuali a intuizioni più generalizzabili**.

² Il Manuale di formazione SIM è disponibile in sei lingue ed è consultabile all'indirizzo: <https://simproject.eu/training/>

02 | Approccio analitico

2.1 Cosa intendiamo per “schemi di cooperazione” nel contesto SIM

Nell’ambito del progetto SIM, i programmi di cooperazione non sono emersi come modelli astratti di partnership, ma come accordi di lavoro concreti sviluppati attorno a **sfide sociali, ambientali o organizzative** reali.

In pratica, **i partecipanti sono entrati in contesti di cooperazione esistenti o emergenti** che tipicamente hanno coinvolto:

- una o più aziende o organizzazioni,
- autorità locali o istituzioni pubbliche,
- attori della società civile o rappresentanti della comunità,
- e, in alcuni casi, partner nel campo dell’istruzione o della ricerca.

I partecipanti non hanno operato in modo isolato. I loro progetti sono stati sviluppati all’interno di questi contesti di cooperazione, dove hanno dovuto:

- comprendere le esigenze e le aspettative dei diversi soggetti interessati,
- allineare gli obiettivi organizzativi alle sfide della comunità,
- chiarire ruoli e responsabilità,
- e proporre soluzioni realistiche e attuabili.

In molti casi, **i programmi di cooperazione erano già parzialmente avviati** (ad esempio, iniziative di Responsabilità Sociale d’Impresa in corso, strategie di sostenibilità, iniziative di sviluppo locale). In altri casi, **i partecipanti hanno contribuito ad avviare nuove forme di collaborazione.**

Ai fini del presente report, per **schema di cooperazione** si intende quindi:

un’interazione strutturata tra organizzazioni e parti interessate della comunità volta ad affrontare una sfida definita, all’interno della quale i partecipanti al SIM hanno contribuito alla progettazione, al coordinamento o all’attuazione.

Questa interpretazione pratica consente all’analisi di concentrarsi su come la cooperazione ha funzionato in contesti reali piuttosto che sui soli accordi formali di partenariato.



2.2 Dimensioni analitiche comuni utilizzate

Per confrontare casi diversi in cinque paesi, l'analisi applica una serie di dimensioni pratiche comuni derivate direttamente dalle relazioni finali dei progetti:

1. La sfida affrontata

Quale tipo di questione ha dato origine alla cooperazione?

(ad es. sostenibilità, inclusione digitale, salute, cambiamento organizzativo, protezione ambientale)

2. Attore principale del programma di cooperazione

Chi ha avviato o strutturato la cooperazione?

(ad es. guidata da un'azienda, guidata da un comune, guidata da una ONG, iniziativa interna all'organizzazione)

3. Parti interessate coinvolte e loro ruoli

Quali attori sono stati coinvolti e come sono state distribuite le responsabilità?

La cooperazione è stata di tipo consultivo, co-progettata o attuata congiuntamente?

4. Ruolo dei partecipanti all'interno del programma

I partecipanti hanno agito come facilitatori, analisti, ideatori di soluzioni, coordinatori o attuatori?

Erano integrati all'interno delle organizzazioni o operavano tra gli attori?

5. Grado di formalizzazione

La cooperazione era strutturata e integrata nei processi organizzativi, oppure era principalmente basata su progetti e temporanea?

6. Segnali di continuità e trasferibilità

L'iniziativa ha mostrato un potenziale di continuazione, espansione o replicabilità?

Quali condizioni favorevoli o limitanti erano visibili?

Queste dimensioni consentono alla relazione di andare oltre le singole narrazioni e di identificare somiglianze e differenze strutturali tra i diversi contesti.



2.3 Un contesto di apprendimento e sperimentazione

È importante sottolineare che i casi di studio analizzati in questo report sono emersi **all'interno di un ambiente di apprendimento e sperimentazione**.

I partecipanti **hanno sviluppato e testato i propri progetti nell'ambito del programma di formazione SIM**. Di conseguenza:

- alcune iniziative hanno raggiunto la fase di implementazione,
- altre sono rimaste a un livello avanzato di progettazione,
- e alcune hanno funzionato come progetti pilota all'interno delle strutture organizzative esistenti.

L'analisi **non mira quindi a misurare l'impatto a lungo termine o il cambiamento sistemico**. Si concentra invece sulla **comprensione delle dinamiche di cooperazione** così come si sono sviluppate durante il programma SIM.

Questo contesto di apprendimento non è un limite, ma un punto di forza. Fornendo una visione approfondita su:

- come viene avviata la cooperazione,
- dove emergono i punti di attrito,
- come vengono negoziati i ruoli,
- e quali condizioni consentono una collaborazione più strutturata e sostenibile.

Queste intuizioni costituiscono la base per la tipologia e le conclusioni sviluppate nei capitoli seguenti.



03 | Panoramica dei casi di studio SIM

Questo capitolo offre una panoramica dei casi di studio sviluppati nell'ambito del progetto SIM. Anziché presentare paese per paese, **l'analisi mette in evidenza aree tematiche ricorrenti, tipi di attori principali e i ruoli assunti dai partecipanti** all'interno dei programmi di cooperazione. La diversità osservata nei cinque paesi dimostra **l'adattabilità del profilo SIM** in contesti istituzionali e territoriali diversi.

3.1 Aree tematiche affrontate

I casi di studio hanno affrontato un ampio spettro di sfide sociali, ambientali e organizzative. Sebbene ogni iniziativa fosse radicata nel proprio contesto locale, è possibile identificare diverse aree tematiche ricorrenti:

1. Sostenibilità e protezione ambientale

In diversi paesi, i progetti si sono concentrati su pratiche di economia circolare, gestione responsabile delle risorse, consapevolezza ambientale o processi interni legati ai temi ESG. Ad esempio, alcune iniziative aziendali hanno esaminato come gli impegni di sostenibilità potessero essere resi operativi al di là delle strategie di comunicazione e integrati nelle operazioni quotidiane.

2. Salute e benessere

Alcuni progetti hanno affrontato misure di prevenzione sanitaria, campagne di sensibilizzazione o il miglioramento dell'accessibilità dei servizi, spesso in collaborazione con stakeholder locali e attori aziendali già attivi nel settore sanitario e del benessere.

3. Inclusione sociale e gruppi vulnerabili

In Austria, Grecia e Francia in particolare, diversi casi di studio si sono concentrati sull'integrazione nel mercato del lavoro, sul sostegno ai gruppi emarginati o sul miglioramento dell'accesso ai servizi per le popolazioni vulnerabili. Queste iniziative hanno spesso richiesto il coordinamento tra ONG, autorità locali e aziende.

4. Inclusione digitale e innovazione tecnologica

Alcuni progetti hanno esplorato strumenti e servizi digitali per migliorare l'accessibilità, la comunicazione o l'efficienza operativa, in particolare in contesti in cui la digitalizzazione era collegata a obiettivi di impatto sociale più ampi.

5. Trasformazione organizzativa e governance ESG

Nei casi guidati dalle aziende, i partecipanti hanno spesso lavorato al rafforzamento dei processi di governance interna, alla chiarificazione dei meccanismi di coinvolgimento degli stakeholder o all'allineamento delle pratiche di CSR con i requisiti ESG. Queste iniziative sono spesso emerse in organizzazioni più grandi in cui le strategie di sostenibilità erano già parzialmente formalizzate ma richiedevano un'ulteriore strutturazione.

In alcuni paesi, i progetti erano fortemente legati alle **strategie di sostenibilità aziendale** (ad esempio, l'integrazione ESG all'interno delle aziende). In altri, le iniziative erano più **orientate al territorio** e riguardavano lo sviluppo locale, la resilienza delle comunità o l'accessibilità dei servizi. Ad esempio:

- In Croazia, diverse iniziative erano collegate a programmi strutturati di sostenibilità aziendale e a pratiche di CSR di lunga data.
- In Francia, sono emersi frequentemente programmi di cooperazione in relazione alla governance territoriale, alla rigenerazione urbana e alle iniziative basate sulla comunità.
- In Austria e in Grecia, i progetti si sono spesso concentrati sull'inclusione sociale, l'integrazione nel mercato del lavoro e l'innovazione dei servizi locali.
- In Italia, le iniziative hanno combinato l'innovazione organizzativa con sfide più ampie relative alla comunità e alla sostenibilità.

Questa ampiezza tematica evidenzia che il profilo SIM non era limitato a un unico ambito politico, ma operava in diversi settori in cui l'impatto sociale e la cooperazione si intersecano.

3.2 Tipi di attori principali

Nei vari casi studio, diversi attori hanno assunto ruoli di leadership o di ancoraggio strutturale all'interno dei programmi di cooperazione. Sono state osservate tre grandi categorie.

1. Iniziative guidate dalle imprese

In questi casi, le aziende hanno avviato o ospitato programmi di cooperazione. Tra gli esempi figurano progetti in cui i partecipanti hanno operato nell'ambito dei quadri di sostenibilità aziendale per:

- strutturare iniziative relative ai temi ESG (Environmental, Social, Governance),
- progettare modelli di coinvolgimento della comunità collegati alla strategia aziendale, oppure
- rafforzare la trasparenza e l'orientamento all'impatto nelle attività di CSR.

In Croazia, ad esempio, diverse iniziative sono state integrate in contesti aziendali consolidati in cui la sostenibilità e la responsabilità sociale facevano già parte del discorso strategico.

2. Iniziative guidate dal territorio o dalla comunità

In altri contesti, i comuni, le ONG o gli attori regionali hanno svolto un ruolo centrale di coordinamento. I programmi di cooperazione sono stati integrati in sfide territoriali più ampie, quali:

- migliorare l'erogazione dei servizi locali,
- rafforzare la coesione sociale,
- o la risposta a esigenze specifiche della comunità individuate attraverso il dialogo con le parti interessate.

In Francia e in alcune zone della Grecia e dell'Austria, i progetti sono stati spesso realizzati nell'ambito di modelli di governance territoriale multistakeholder, in cui le imprese rappresentavano uno dei numerosi soggetti interessati piuttosto che i principali promotori.

3. Iniziative interne all'organizzazione

Alcuni programmi di cooperazione erano principalmente interni all'organizzazione e si sono concentrati sul miglioramento delle strutture interne, dei canali di comunicazione o dei processi di governance. In questi casi i partecipanti hanno lavorato per:

- chiarire le responsabilità relative alle attività di impatto sociale,
- migliorare il coordinamento tra i reparti,
- o formalizzare processi che in precedenza erano informali.

Questi casi illustrano come il **profilo SIM possa contribuire non solo alle partnership esterne**, ma anche allo **sviluppo organizzativo interno**.

3.3 Ruolo dei partecipanti all'interno dei programmi di cooperazione

I partecipanti hanno assunto ruoli diversi a seconda della maturità e della struttura del programma di cooperazione.

In tutti i paesi, i partecipanti hanno agito più frequentemente come:

- **Facilitatori** del dialogo tra le parti interessate
- **Traduttori** tra le prospettive organizzative e quelle della comunità
- **Analisti** delle esigenze e delle lacune strutturali
- **Progettisti** di modelli di cooperazione
- **Coordinatori** di attività pilota.

In contesti guidati dalle imprese, i partecipanti hanno spesso lavorato a stretto contatto con la direzione o i dipartimenti di sostenibilità, contribuendo alla strutturazione delle iniziative e alla definizione dei ruoli.

In contesti guidati dal territorio, i partecipanti hanno spesso operato tra gli attori, mediando le aspettative e aiutando a trasformare le esigenze generali della comunità in proposte strutturate.

Nelle iniziative interne alle organizzazioni, i partecipanti hanno sostenuto il chiarimento dei processi e il rafforzamento della governance, contribuendo a una maggiore continuità e formalizzazione.

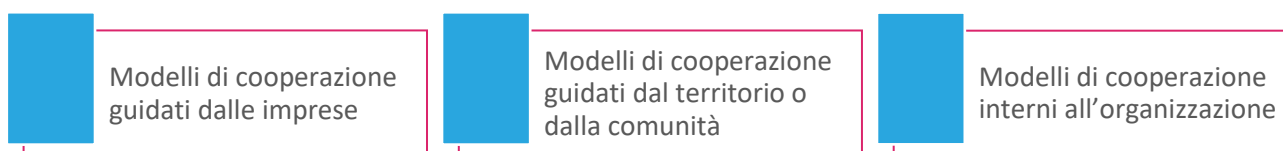
Questa diversità di ruoli riflette la flessibilità del progetto pilota SIM e la varietà dei contesti in cui i partecipanti hanno operato.



04 | Tipologia dei modelli di cooperazione

Il capitolo 3 ha mappato la diversità dei temi e degli attori coinvolti nei casi di studio SIM. Partendo da quella panoramica, questo capitolo esamina più da vicino **come la cooperazione è stata strutturata nella pratica**.

Nei cinque paesi sono emerse **tre logiche di cooperazione** ricorrenti:



Non si tratta di categorie rigide. In realtà, **diverse iniziative combinavano elementi di più di un tipo**. Tuttavia, distinguere **questi modelli strutturali** ci aiuta a **passare da singoli progetti a modelli più generalizzabili** di come si sviluppa effettivamente la cooperazione in materia di impatto sociale.

4.1 Programmi di cooperazione guidati dalle aziende

Nei **programmi guidati dalle aziende**, l'azienda è stata il principale punto di riferimento della cooperazione. L'iniziativa nasceva tipicamente dall'interno dell'organizzazione, spesso in relazione a strategie di sostenibilità, impegni ESG, processi di innovazione o pratiche di CSR di lunga data.

Ciò era particolarmente evidente in Croazia, dove diverse iniziative erano integrate in contesti aziendali strutturati. In tali casi, i partecipanti hanno lavorato a stretto contatto con la direzione o i dipartimenti di sostenibilità per chiarire i processi di coinvolgimento degli stakeholder, rafforzare l'orientamento all'impatto o tradurre gli impegni strategici in forme più operative.

Ciò che caratterizza questo tipo di programma è **un mandato interno relativamente chiaro**. Le strutture decisionali esistono già e l'accesso alle risorse è spesso più semplice. Se adeguatamente integrate, **queste iniziative mostrano un forte potenziale** di continuità.

Allo stesso tempo, questo modello non è privo di sfide. In alcuni casi, **le attività di CSR rischiano di rimanere orientate alla comunicazione piuttosto che pienamente integrate nelle strutture di governance**. L'efficacia della cooperazione dipende spesso in larga misura dal sostegno della leadership interna e dalla volontà dei dipartimenti di collaborare tra i vari silos.

In questo contesto, il **profilo SIM funge spesso da ponte**, collegando la strategia aziendale con le realtà sociali esterne e aiutando le organizzazioni a passare dall'intenzione all'azione strutturata.

4.2 Programmi di cooperazione guidati dal territorio o dalla comunità

Nei **programmi guidati dal territorio o dalla comunità**, il punto di partenza si trova al di fuori di una singola azienda. La **cooperazione** è inserita in sfide locali o regionali più ampie ed è spesso **coordinata da comuni, ONG o attori regionali**.

Questo tipo di programma era particolarmente diffuso in Francia, così come in alcune parti dell'Austria e della Grecia, dove i progetti erano legati alla rigenerazione urbana, all'integrazione nel mercato del lavoro, all'accessibilità dei servizi o a più ampi sforzi di sviluppo comunitario.

Questi contesti di cooperazione sono solitamente più complessi. **Il processo decisionale è distribuito**, le responsabilità sono condivise e la costruzione della fiducia gioca un ruolo centrale. I partecipanti hanno spesso operato tra gli attori, facilitando il dialogo, allineando le aspettative e traducendo le esigenze della comunità in proposte strutturate.

Il punto di forza di questo modello risiede nel suo **forte radicamento nella comunità e nel suo carattere inclusivo**. Se attuato con successo, può determinare **un impatto territoriale più sistemico**.

Tuttavia, comporta anche **maggiori esigenze di coordinamento**. Senza una chiara titolarità o un organismo di attuazione impegnato, le iniziative rischiano di rimanere a livello concettuale. I progressi possono essere più lenti e la negoziazione dei ruoli più delicata.

In tali contesti, il **profilo SIM emerge come mediatore**: una figura in grado di districarsi nella complessità e di rendere la cooperazione più strutturata e attuabile.

4.3 Schemi di cooperazione interna all'organizzazione

Un terzo tipo di schema di cooperazione si è concentrato principalmente sulla **trasformazione interna all'interno di un'organizzazione**. Queste iniziative non miravano tanto a costruire nuove partnership esterne, quanto piuttosto a **rafforzare i processi interni relativi all'impatto sociale**.

In diversi casi, le organizzazioni **hanno riconosciuto delle lacune** nel modo in cui venivano coordinate le attività di CSR o di sostenibilità. Le responsabilità erano poco chiare, i processi informali e la misurazione dell'impatto frammentata. Ai partecipanti è stato quindi affidato il compito di mappare le pratiche esistenti, identificare i colli di bottiglia strutturali e proporre accordi di governance più chiari.

Sebbene la visibilità esterna di queste iniziative possa essere minore, la loro importanza strutturale non deve essere sottovalutata. **Formalizzando i ruoli, chiarendo le procedure e rafforzando il coordinamento interno**, questi schemi **creano le basi per una cooperazione più sostenibile in futuro**.

Il limite principale di questo tipo di approccio risiede nella sua **dipendenza dall'impegno della leadership interna**. Senza un sostegno continuo da parte del management, i miglioramenti interni potrebbero rimanere semplici raccomandazioni anziché diventare pratiche istituzionalizzate.

In questo contesto, il **profilo SIM** funge da **catalizzatore interno**, aiutando le organizzazioni a professionalizzare il loro approccio all'impatto sociale dall'interno.

Dai progetti ai modelli

Esaminando i tre tipi, diventa chiaro che la cooperazione nel progetto SIM non ha seguito un unico percorso. Si è invece adattata a diversi punti di ingresso istituzionali:

- attraverso la strategia aziendale,
- attraverso la governance territoriale,
- o attraverso la riforma organizzativa interna.

Questa tipologia ci permette di andare oltre le descrizioni dei singoli casi e identificare modelli strutturali che possano ispirare la formazione futura, lo sviluppo delle politiche e gli sforzi di replicabilità.



05 | Fattori di successo, sfide e ruolo del profilo SIM

I casi di studio rivelano che il successo o il fallimento della cooperazione non sono casuali. In tutti i paesi e in tutti i settori, **determinate condizioni favorevoli hanno ripetutamente sostenuto iniziative più strutturate e sostenibili, mentre vincoli ricorrenti hanno limitato i progressi.** Piuttosto che presentare fattori di successo astratti, questo capitolo riflette sulle condizioni pratiche osservate durante il progetto pilota SIM ed esamina come il profilo del Social Impact Manager abbia interagito con esse.

5.1 Cosa favorisce la cooperazione?

1. Chiara titolarità organizzativa

Laddove le iniziative erano ancorate a **una struttura organizzativa chiaramente definita**, la cooperazione tendeva a procedere in modo più agevole. Ad esempio, in Croazia, i progetti integrati in programmi di sostenibilità aziendale consolidati hanno beneficiato dell'accesso ai decisori interni e di linee gerarchiche più chiare. I partecipanti non lavoravano in isolamento, ma **all'interno di un quadro** che già riconosceva **la sostenibilità come priorità strategica.**

Analogamente, nei casi interni alle organizzazioni in diversi paesi, quando la direzione ha sostenuto apertamente l'iniziativa, i miglioramenti strutturali proposti hanno avuto una possibilità realistica di essere portati avanti.

✓ **Una chiara titolarità riduce l'ambiguità e conferisce legittimità agli sforzi di cooperazione.**

2. Allineamento precoce delle aspettative

Molte sfide nella cooperazione non derivavano dalla mancanza di buona volontà, ma da aspettative non allineate. Nei contesti guidati dal territorio, in particolare in Francia e in alcune parti dell'Austria e della Grecia, i partecipanti hanno dovuto destreggiarsi tra diverse interpretazioni degli obiettivi da parte di comuni, ONG e aziende. Quando **si è investito tempo sin dall'inizio per chiarire obiettivi e ruoli**, la cooperazione è diventata più stabile.

✓ **I partecipanti che hanno facilitato attivamente l'allineamento delle aspettative hanno contribuito a prevenire attriti e confusione successivi.**

3. Capacità di coordinamento dedicata

Un'intuizione ricorrente in tutte le relazioni era l'importanza di **avere qualcuno responsabile del coordinamento.** Laddove i partecipanti erano in grado di dedicare tempo alla strutturazione del dialogo, alla mappatura delle parti interessate e al chiarimento delle responsabilità, i programmi di cooperazione erano più coerenti. Al contrario, quando l'impegno dipendeva da «chiunque avesse tempo», le iniziative rimanevano spesso frammentate o informali.

✓ **Ciò era particolarmente evidente nel contesto delle PMI, dove la mancanza di capacità interne veniva spesso citata come un ostacolo.**

4. Integrazione della cooperazione nei processi esistenti

La cooperazione si è dimostrata più sostenibile quando **collegata a strategie esistenti** — come la rendicontazione ESG, i processi di innovazione o i piani di sviluppo comunali — piuttosto che operare come progetto a sé stante. In Italia, ad esempio, le iniziative che combinavano l'innovazione organizzativa con



obiettivi orientati alla comunità hanno mostrato un maggiore potenziale di integrazione perché allineate alle riforme interne in corso.

✓ **L'integrazione delle iniziative riduce il rischio che la cooperazione rimanga temporanea.**

5.2 Quali sono i fattori che ostacolano la cooperazione?

1. Ambiguità dei ruoli e delle responsabilità

Diversi casi studio hanno rivelato che **un'attribuzione poco chiara delle responsabilità** ha rallentato i progressi. In contesti con più attori, a volte non era chiaro chi avesse l'autorità decisionale o la responsabilità dell'attuazione.

✓ **In assenza di chiarezza, le iniziative rischiavano di rimanere allo stadio di proposta.**

2. Tempo e risorse umane limitati

Durante le interviste alle aziende e i focus group, **la mancanza di tempo** è stata uno degli ostacoli citati più frequentemente. Soprattutto nelle PMI, la RSI e l'impegno sociale venivano spesso gestiti parallelamente alle attività operative principali. Ciò ha limitato la profondità e la continuità della cooperazione.

✓ **Anche laddove la motivazione era forte, la capacità strutturale non era sempre sufficiente.**

3. Dipendenza da singoli promotori

In diversi casi, le iniziative erano fortemente legate a **un singolo individuo motivato**. Sebbene ciò consentisse spesso di compiere progressi iniziali, creava anche vulnerabilità. Se quella persona cambiava ruolo o le priorità cambiavano, la continuità diventava incerta.

✓ **Ciò era evidente sia nei programmi guidati dalle aziende che in quelli guidati dal territorio.**

4. Complessità degli ambienti con più attori

I programmi di cooperazione territoriale hanno spesso coinvolto molteplici parti interessate con **mandati e vincoli diversi**. Sebbene questa inclusività possa essere un punto di forza, aumenta anche le esigenze di coordinamento.

✓ **In alcuni casi, la complessità delle strutture di governance ha rallentato l'attuazione o indebolito l'attenzione.**

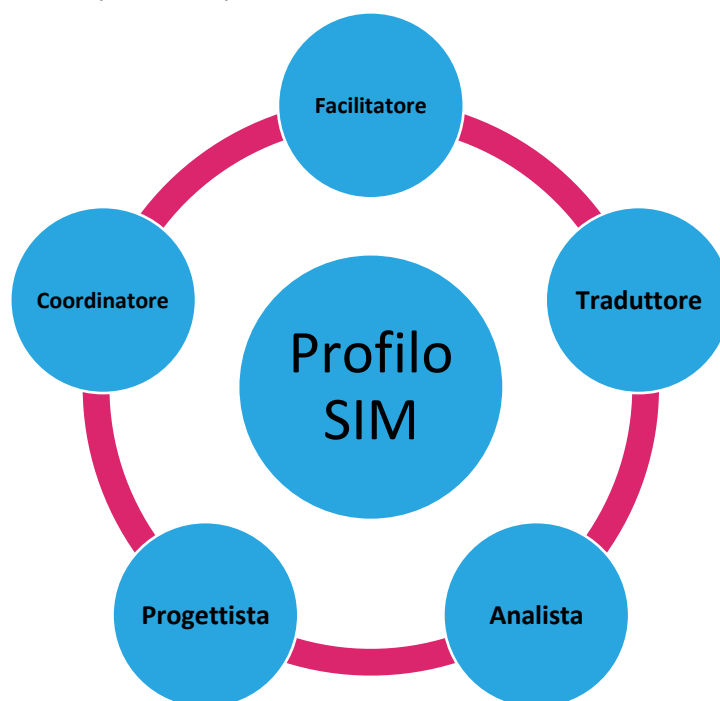
5.3 Il ruolo del Social Impact Manager

In tutti i casi studio, il profilo del responsabile dell'impatto sociale non ha funzionato come una descrizione fissa del lavoro, ma come un ruolo relazionale e strutturante.

I partecipanti hanno spesso agito come:

- **Traduttori** tra le prospettive organizzative e quelle della comunità
- **Facilitatori** di un dialogo strutturato

- **Analisti** che individuano le lacune strutturali
- **Progettisti** di modelli di cooperazione più chiari.



In contesti guidati dall'azienda, il ruolo del SIM ha spesso contribuito a far evolvere le attività di CSR oltre la comunicazione, verso una governance più strutturata.

In contesti guidati dal territorio, il ruolo SIM ha contribuito alla mediazione e all'allineamento delle aspettative.

Nelle iniziative interne all'organizzazione, il profilo SIM ha sostenuto la chiarificazione e la formalizzazione dei processi.

Tuttavia, gli schemi di cooperazione hanno anche rivelato che l'efficacia del ruolo SIM dipende fortemente dalla struttura circostante. Senza un mandato organizzativo, un'allocatione di tempo o il sostegno della leadership, anche le proposte ben progettate hanno incontrato dei limiti.

Questa osservazione influenza direttamente la discussione sulla trasferibilità nel prossimo capitolo.



06 | Trasferibilità e replicabilità

Una delle domande chiave emerse dal progetto pilota SIM è se gli schemi di cooperazione sviluppati nell'ambito del progetto possano essere trasferiti o replicati in altri contesti.

I casi di studio mostrano che, **sebbene molti elementi di cooperazione siano trasferibili, il loro successo dipende spesso dalle condizioni istituzionali locali, dalle culture organizzative e dalla disponibilità di capacità di coordinamento**. Piuttosto che presumere che interi modelli possano essere copiati, è più realistico distinguere tra elementi facilmente trasferibili e quelli che richiedono un adattamento.

6.1 Elementi con elevato potenziale di trasferibilità

Diversi elementi osservati nei casi di studio si sono dimostrati **relativamente adattabili** tra i vari paesi e contesti organizzativi. Uno di questi è **il ruolo di facilitazione** svolto dai partecipanti al SIM. Indipendentemente dal focus tematico o dal contesto organizzativo, i partecipanti **hanno spesso contribuito a strutturare il dialogo tra gli attori, a chiarire le aspettative e a tradurre idee generali in proposte di cooperazione più concrete**. Queste funzioni di coordinamento e mediazione si sono rivelate rilevanti sia in contesti guidati dalle imprese che in quelli guidati dal territorio.

Un altro elemento trasferibile è **l'uso di una mappatura strutturata degli stakeholder e dell'analisi dei problemi**. In molti casi, i partecipanti hanno iniziato identificando gli attori coinvolti, chiarendo i loro interessi e analizzando le lacune esistenti nella cooperazione. Questo approccio si è rivelato prezioso sia nelle organizzazioni che nei contesti di governance territoriale.

Infine, **l'integrazione delle considerazioni relative all'impatto sociale** nei processi organizzativi esistenti ha mostrato un forte potenziale di trasferimento. Quando le iniziative di cooperazione erano collegate a strategie di sostenibilità in corso, a processi di innovazione o a piani di sviluppo comunale, era più probabile che proseguissero oltre la fase pilota.

Questi elementi suggeriscono che le competenze chiave associate al profilo del Social Impact Manager — coordinamento, analisi e coinvolgimento degli stakeholder — sono ampiamente applicabili in tutti i settori e in tutti i paesi.

6.2 Elementi che richiedono un adattamento locale

Sebbene molte pratiche di cooperazione si siano dimostrate trasferibili, la loro attuazione ha spesso richiesto **un adattamento alle condizioni locali**. **I contesti istituzionali variano in modo significativo da un paese all'altro**. Ad esempio, **il ruolo** dei comuni, delle ONG e delle imprese private nell'affrontare le sfide sociali differisce a seconda delle tradizioni di governance e dei quadri politici. I modelli di cooperazione che hanno funzionato bene in un paese, quindi, hanno richiesto un adeguamento quando applicati altrove.

Anche **le culture organizzative** hanno svolto un ruolo importante. In alcune aziende, la sostenibilità e la RSI erano già integrate nella pianificazione strategica, rendendo più facile l'integrazione di nuove iniziative di cooperazione. In altre, questi temi erano ancora emergenti, richiedendo un maggiore lavoro di base e di sensibilizzazione interna prima che potesse aver luogo una cooperazione strutturata.

Le condizioni socioeconomiche locali hanno ulteriormente influenzato la progettazione delle iniziative. Le sfide

relative all'integrazione nel mercato del lavoro, all'inclusione digitale o all'accessibilità dei servizi differivano da un territorio all'altro, determinando sia le priorità che le soluzioni fattibili.

Per questi motivi, una replica di successo non significa copiare direttamente la progettazione di un progetto. Implica invece l'adattamento dei principi di cooperazione alle realtà locali.

6.3 Limiti della replica

Alcuni aspetti dei casi di studio SIM si sono rivelati **difficili da replicare** direttamente perché **dipendevano fortemente** da individui specifici, relazioni istituzionali o contesti organizzativi.

Diverse iniziative hanno beneficiato della **presenza di attori particolarmente impegnati**, sia all'interno delle aziende, dei comuni o delle organizzazioni della società civile. Questi individui hanno spesso svolto un ruolo decisivo nel mobilitare i partner e nel mantenere lo slancio. **Sebbene tale leadership sia preziosa, crea anche vulnerabilità** se le iniziative si basano troppo sull'impegno personale.

Un altro limite riguarda **la capacità organizzativa**. Le organizzazioni più piccole e le PMI hanno spesso espresso interesse per una cooperazione strutturata, ma **non disponevano del tempo o del personale** necessari per sostenere le attività di coordinamento senza un sostegno esterno.

Infine, **contesti complessi con molteplici attori hanno** talvolta **rallentato l'attuazione**. Sebbene le strutture di governance inclusive possano rafforzare la legittimità, richiedono anche notevoli sforzi di coordinamento e una chiara distribuzione delle responsabilità.

Queste osservazioni evidenziano che la trasferibilità dovrebbe essere affrontata in modo pragmatico. Piuttosto che replicare i progetti come modelli fissi, le iniziative future potrebbero trarre maggior beneficio dall'adattamento dei principi di cooperazione sottostanti e dal rafforzamento delle condizioni organizzative che consentono a tale cooperazione di funzionare.



07 | Conclusione

I casi di studio analizzati in questo report **illustrano la diversità dei programmi di cooperazione** sviluppati nell'ambito del progetto Social Impact Manager. In cinque paesi e in diversi settori, i partecipanti hanno operato in contesti organizzativi e territoriali diversi, affrontando un'ampia gamma di sfide sociali, ambientali e organizzative.

Nonostante questa diversità, sono emersi diversi modelli comuni. Le iniziative di cooperazione tendevano a seguire **tre logiche strutturali principali**: schemi guidati dalle aziende e integrati nelle strategie di sostenibilità aziendale, iniziative guidate dal territorio o dalla comunità che affrontano le sfide dello sviluppo locale e sforzi interni all'organizzazione incentrati sul rafforzamento delle pratiche di governance e di gestione dell'impatto. Questi modelli dimostrano che la cooperazione **sull'impatto sociale può emergere da molteplici punti di ingresso**, a seconda **del contesto istituzionale e delle priorità organizzative**.

L'analisi evidenzia inoltre che una cooperazione efficace dipende meno dal focus tematico di un progetto e più dalle condizioni strutturali. **Una chiara titolarità organizzativa, l'allineamento delle aspettative tra le parti interessate e una capacità di coordinamento dedicata** si sono rivelati particolarmente importanti per consentire ai programmi di cooperazione di andare oltre le idee concettuali e orientarsi verso l'attuazione pratica. Allo stesso tempo, sono state osservate diverse sfide ricorrenti, tra cui la limitata capacità organizzativa, l'ambiguità dei ruoli e la complessità degli ambienti con molteplici attori.

In questo contesto, il **profilo del SIM è emerso come un ruolo di facilitazione e strutturazione**. I partecipanti hanno spesso agito da **connettori tra organizzazioni e comunità**, contribuendo a chiarire gli obiettivi, a strutturare i processi di collaborazione e a tradurre intenzioni generali in iniziative più concrete. Il progetto pilota ha dimostrato che tali funzioni di coordinamento possono svolgere un ruolo prezioso nel rafforzare i programmi di cooperazione e nel migliorare l'orientamento strategico delle iniziative di impatto sociale.

Allo stesso tempo, i casi di studio sottolineano anche che l'efficacia di questo ruolo dipende fortemente dal contesto istituzionale circostante. Senza **il sostegno organizzativo, un'allocazione di tempo sufficiente o mandati chiari**, anche iniziative ben progettate potrebbero avere difficoltà a garantire la continuità. Questa osservazione evidenzia l'importanza di integrare il profilo SIM all'interno delle strutture organizzative e territoriali piuttosto che fare affidamento esclusivamente sull'iniziativa individuale.

Nel complesso, **i risultati confermano la rilevanza dell'obiettivo principale del progetto SIM**: rafforzare la capacità delle organizzazioni e delle comunità di lavorare insieme sulle sfide relative all'impatto sociale. Analizzando i programmi di cooperazione in contesti diversi, questo report contribuisce a una migliore comprensione di come tale collaborazione possa essere strutturata e sostenuta.

I risultati emersi dal progetto pilota SIM indicano che, sebbene i modelli di cooperazione non possano essere replicati meccanicamente da un contesto all'altro, i principi fondamentali del **dialogo strutturato, dell'allineamento delle parti interessate e dell'azione coordinata sono ampiamente trasferibili**. Il rafforzamento di queste capacità rimarrà essenziale per le organizzazioni che intendono affrontare sfide sociali e ambientali complesse in modo collaborativo e sostenibile.