



D4.3 Rapporto di

impatto



[www.simproject.eu](http://www.simproject.eu)

Aprile, 2026  
Rapporto d'impatto D4.3

Di  
UNIMIB - Università degli  
Studi Milano Bicocca

# Indice

<b>01   INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
Oggetto della valutazione .....	4
Partner.....	6
<b>02   METODOLOGIA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Ruolo e metodologia dell'UNIMIB.....	7
2.2 SIM - Teoria del cambiamento .....	10
2.3 SIM - Quadro di impatto.....	11
2.4 Strumenti e strategia per la raccolta dati.....	14
<b>03   IMPATTO SIM - RISULTATI QUALITATIVI .....</b>	<b>18</b>
3.1 Istruzione.....	20
3.1.1 Migliorare le soft skills .....	20
3.1.2 Abilità tecniche migliorate.....	21
3.1.3 Innovazione educativa .....	22
3.1.4 Analisi delle risposte qualitative aperte su T1 e T2 .....	24
3.1.5 Risultati della valutazione sull'istruzione.....	24
3.2 Sviluppo economico e occupazione .....	25
3.2.1 Maggiore accesso al lavoro.....	25
3.2.2 Strategie di RSC migliorate .....	28
3.2.3 Risultati della valutazione sullo sviluppo economico e l'occupazione .....	30
3.3 Sviluppo locale.....	31
3.3.1 Migliore coinvolgimento tra settore privato e pubblico .....	31
3.3.2 Migliore coinvolgimento della comunità .....	33
3.3.3 Edificio della rete .....	34

3.3.4 Risultati della valutazione sullo sviluppo locale .....	35
3.4 Ricerca, Innovazione e Espansione .....	36
3.4.1 Replicabilità .....	36
3.4.2 Ricerca di impatto sulla CSR.....	38
3.4.3 Risultati della valutazione su Ricerca, Innovazione e Scala .....	39
3.5 Panoramica dei risultati .....	40
<b>04   DISCUSSIONE E CONCLUSIONE .....</b>	<b>42</b>
<b>RIFERIMENTI.....</b>	<b>44</b>

# 01 | INTRODUZIONE

Questo rapporto presenta i risultati della valutazione dell'impatto del programma SIM (Social Impact Manager), sviluppato nell'ambito del progetto. Il documento adotta un approccio deliberatamente analitico, volto a presentare sistematicamente le prove raccolte attraverso il processo di valutazione. Allo stesso tempo, include una sezione finale di discussione che offre una lettura più narrativa e interpretativa dei risultati, supportando una presentazione più ampia dei risultati.

Il rapporto inizia con una descrizione del progetto e una definizione chiara dell'oggetto della valutazione, delineando ciò che viene analizzato e l'ambito dell'analisi.

Il secondo capitolo presenta una presentazione dettagliata dell'approccio metodologico adottato. La valutazione si basa sulla metodologia Bicocca, integrando sia componenti quantitative che qualitative, ed è strutturata attorno alla Teoria del Cambiamento e al Quadro dell'Impatto del progetto. Quest'ultimo identifica quattro principali aree di risultato (Istruzione, Sviluppo Economico e Occupazione, Sviluppo Locale e Ricerca, Innovazione e Scala) che guidano la struttura complessiva dell'analisi. La sezione descrive anche i principali strumenti di raccolta dati utilizzati, inclusi sondaggi sui partecipanti (T1 e T2), sondaggi aziendali, analisi di rete e database interni di progetti.

Il terzo capitolo, che è il nucleo del rapporto, presenta tutti i risultati qualitativi e viene poi organizzato attorno alle quattro aree di risultato. Per ogni area, i risultati sono presentati attraverso una combinazione di evidenze quantitative (basate su indicatori specifici) e analisi qualitative, evidenziando i principali risultati emergenti dai dati.

Infine, il rapporto si conclude con una sezione di discussione che sintetizza e interpreta i risultati in una forma più narrativa. Questa sezione è pensata per fornire una panoramica più concisa e interpretativa dei risultati e delle implicazioni del progetto, completando le sezioni analitiche più dettagliate.

L'analisi presentata in questo rapporto può essere ulteriormente integrata dalla dashboard interattiva disponibile al link sottostante, che fornisce una rappresentazione visiva e dinamica dei dati principali e dei risultati discussi. Inoltre, i lettori interessati principalmente a una prospettiva più interpretativa (inclusa la più ampia importanza dei risultati e le loro implicazioni) sono invitati a fare riferimento alle sezioni "risultati della valutazione" di 3.3.5, 3.2.3, 3.3.4 e 3.4.3 e al capitolo 4 "discussione e conclusione", dove i risultati sono sintetizzati e discussi in modo più discorsivo e integrativo.

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoizM1MjY1MTYtYmMzYS00ODBiLThkNDMtNmYwZTYwYjdhMjk3IiwidCI6ImE0MDZkY2ZmLTAwNTktNDIzYi1iOWE1LTIkYTQyNDNkN2VkMyIsImMiOi9>

## Oggetto della valutazione

Il presente rapporto d'impatto, prodotto come consegnabile finale del progetto SIM, analizza i risultati ottenuti

attraverso le attività del progetto e ne valuta il contributo agli obiettivi e agli esiti previsti.

SIM, acronimo di Social Impact Manager, mira a sviluppare un profilo professionale ibrido e sfaccettato, dotato di un insieme di competenze progettate per supportare le aziende nel rafforzamento delle loro pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), in particolare in relazione allo sviluppo della comunità.

- Il progetto mira a raggiungere questo obiettivo consentendo una cooperazione strutturata tra istituzioni di istruzione superiore, fornitori di formazione professionale (VET) e aziende in cinque paesi target: Italia, Croazia, Grecia, Francia e Austria.
- È iniziato a giugno 2023 e si concluderà a maggio 2026.
- Il bilancio complessivo secondo l'Accordo di Sovvenzione è di 1.270.366,00 €

Il progetto SIM è stato sviluppato attraverso quattro fasi principali:

1. Coinvolgere – Questa fase ha coinvolto attività di ricerca volte a valutare le esigenze delle aziende e delle comunità locali, oltre allo sviluppo di una strategia di engagement e all'istituzione di reti SIM locali.
2. Design – In questa fase sono state definite le competenze, i metodi e gli esiti di apprendimento del curriculum SIM, e i programmi educativi da implementare nei cinque paesi target sono stati co-progettati.
3. Empower – Durante questa fase, i partner del progetto hanno realizzato il programma educativo SIM, rivolto sia a giovani laureati che a professionisti adulti. Il programma mira a rafforzare la capacità dei partecipanti di collaborare con le aziende nella progettazione e implementazione di iniziative di coinvolgimento comunitario a livello locale.
4. Valutazione e Sfruttamento – La fase finale si concentra sulla valutazione dell'impatto del progetto SIM a diversi livelli e sul rafforzamento delle partnership e delle alleanze con stakeholder locali ed europei per garantire la sostenibilità e la potenziale scalabilità dei risultati del progetto.

Il Social Impact Manager è concepito come un ruolo professionale emergente, dotato delle competenze necessarie per favorire la cooperazione tra aziende e comunità locali, contribuendo così a una maggiore resilienza della comunità. L'ambizione del progetto è permettere alle aziende europee di svolgere un ruolo più forte nell'affrontare le principali sfide sociali del nostro tempo, supportate da professionisti interni – Social Impact Manager – formati per costruire partnership all'interno delle comunità locali e progettare soluzioni sostenibili per rispondere ai bisogni del territorio.

Il progetto è strutturato in quattro pacchetti di lavoro, due dei quali costituiscono il focus principale di questo rapporto di impatto (WP2 e WP3), mentre i restanti due coprono funzioni di pianificazione e amministrative (WP1 e WP2). In particolare:

- WP2 – Analisi di Background: questo pacchetto di lavoro viene brevemente analizzato per valutare se l'analisi di background si confronta con gli indicatori di assicurazione della qualità.
- WP3 – SIM Education Programme: questo pacchetto di lavoro rappresenta il nucleo delle attività del progetto e quindi costituisce il fulcro principale di questo rapporto.

Al centro del progetto c'è il programma educativo SIM, un percorso formativo di 150 ore con una combinazione di

lezioni teoriche, lavori di progetto, hackathon e studio individuale. È stato concepito per collegare l'apprendimento accademico alle sfide reali. Il curriculum di formazione è strutturato attorno a cinque moduli fondamentali: Governance e Strategia Aziendale, Analisi Territoriale, Coinvolgimento degli Stakeholder, Gestione di Progetti e Valutazione e Reportistica dell'Impatto. Viene posta una forte enfasi sull'apprendimento esperienziale e basato sulla pratica. Ogni paese ha organizzato un hackathon locale con almeno 30 partecipanti, dove team interdisciplinari hanno lavorato su reali sfide proposte da aziende o organizzazioni non profit. Parallelamente, sono stati implementati schemi di cooperazione per collegare studenti, aziende e comunità locali, coinvolgendo almeno cinque organizzazioni per paese e puntando a sviluppare circa 15 iniziative basate sulla comunità all'interno della partnership. Il programma includeva anche lo sviluppo del lavoro finale del progetto, la consolidazione delle soluzioni co-create durante la formazione e, in alcuni casi, il contributo all'attivazione di ulteriori collaborazioni o opportunità professionali.

## Partner

Con 14 partner in sette paesi UE, il progetto SIM coinvolge istituzioni di istruzione superiore e fornitori di VET, reti aziendali e piattaforme, nonché aziende e organizzazioni che operano nel settore educativo. L'elenco completo dei partner è riportato nella tabella sottostante.

Partner	Acronimo	Paese
Università del Peloponneso	UoP	Grecia
UNIVERSITE PARIS I PANTHÉON-SORBONNE	UP1	Francia
FACOLTÀ DI ECONOMIA DELL'UNIVERSITÀ DI RIJEKA	UniRi	Croazia
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA	UNIMIB	Italia
DIE BERATER UNTERNEHMENSBERATUNGS GESELLSCHAFT MBH	Db	Austria
KMOP - KOMVOS EKPAIDEFSIS KAI KAINOTOMIAS ASTIKI MI KERDOSKOPIKI ETAIREIA	KMOP EIH	Grecia
SCUOLA DI PROGETTO SR)	SCUOLA DI PROGETTO	Italia
SYNDESMOS VIOMICHANION ELLADOS	SBE	Grecia
CAMERA FRANCESE DELL'ECONOMIA SOCIALE E SOLIDALE	ESS FRANCE	Francia
RETE DELLA CONOSCENZA	MZ	Croazia
MANAGERITALIA SERVIZI SRL	MSS	Italia
PIATTAFORMA PER L'APPRENDIMENTO PROFESSIONALE	PdE	Austria

DEGLI ADULTI		
RETE EUROPEA DI FORMAZIONE CONTINUA UNIVERSITARIA AISBL	EUCEN	Belgio
MOMENTUM MARKETING SERVICES LIMITED	MMS	Irlanda

## 02 | METODOLOGIA

Il concetto di valutazione dell'impatto sociale è essenziale per comprendere gli effetti più ampi di progetti, programmi e politiche oltre i soli risultati finanziari. Prima di presentare il modello specifico di valutazione dell'impatto della SIM, è necessario fornire una panoramica di cosa significhi impatto sociale e della metodologia utilizzata per valutarlo. Questa sezione offre una discussione concisa e accessibile, con ulteriori riferimenti disponibili nella bibliografia per chi sia interessato a un'esplorazione più approfondita dell'argomento.

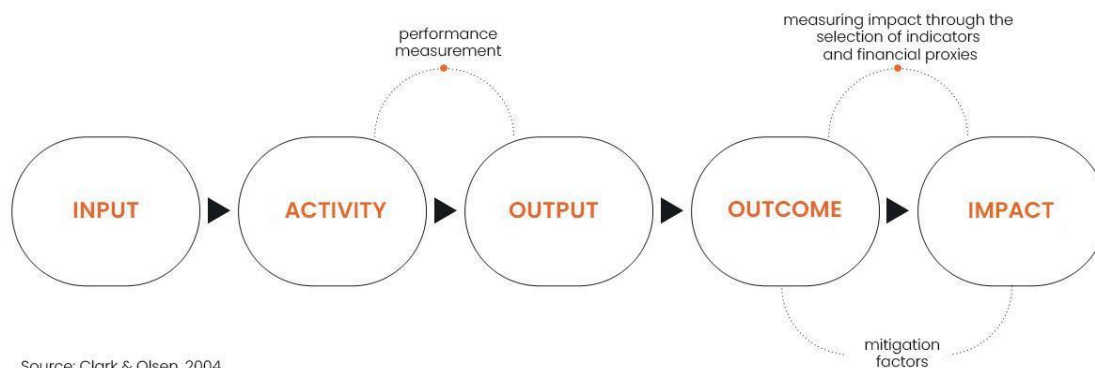
La sfida nel misurare l'impatto risiede nel superare la visione tradizionale e unidimensionale del valore come puramente finanziario ed espanderla per includere anche le dimensioni sociali e ambientali. Storicamente, la misurazione delle prestazioni è stata dominata da una prospettiva economica, ma la valutazione dell'impatto mira a raccogliere l'intera gamma di risultati generati da un'iniziativa. Che si tratti di un'organizzazione, di una politica pubblica o di un programma sociale, la valutazione dell'impatto mira a riconoscere i cambiamenti economici, ambientali e sociali, fornendo così una comprensione più completa degli effetti a lungo termine. Nonostante la crescente presenza della valutazione dell'impatto nel dibattito accademico e pubblico, le politiche e la progettazione dei programmi mancano ancora di strumenti standardizzati per valutare efficacemente gli interventi sociali e ambientali. Le valutazioni tecniche sono quindi fondamentali per colmare questa lacuna metodologica. Questi studi utilizzano strumenti concettuali e analitici avanzati per catturare scientificamente risultati sociali positivi, evidenziandone il valore multidimensionale in ambito economico, sociale e ambientale. Oltre alla sua funzione primaria di verificare gli esiti attesi e guidare interventi futuri, la valutazione dell'impatto avvantaggia anche le organizzazioni in diversi modi. Innanzitutto, il processo di definizione di un modello di valutazione consente alle organizzazioni di condurre autovalutazioni interne, affinare strategie e adottare approcci gestionali più efficaci. In secondo luogo, aggiornando continuamente le condizioni di base, le organizzazioni ottengono informazioni in tempo reale sui bisogni sociali in evoluzione. Questo consente aggiustamenti a metà corso, aumentando l'efficacia degli interventi invece di affidarsi esclusivamente alle revisioni post-implementazione. In sostanza, la valutazione dell'impatto è sia uno strumento strategico per la pianificazione a lungo termine sia un meccanismo pratico per migliorare le iniziative in corso.

### 2.1 Ruolo e metodologia di UNIMIB

UNIMIB svolge un ruolo significativo nel progetto SIM, utilizzando una metodologia per sviluppare e perfezionare quadri di monitoraggio dell'impatto pensati per valutare lo sviluppo delle capacità e la digitalizzazione delle organizzazioni di economia sociale. Questo approccio si basa su una raccolta di dati rigorosa, un coinvolgimento completo degli stakeholder e analisi innovative, garantendo che le valutazioni di impatto forniscano informazioni utili e una chiara comprensione dei risultati del progetto.

UNIMIB inizia con un design strutturato del quadro di impatto, fondamentale per catturare i diversi impatti del progetto SIM attraverso dimensioni economiche, sociali e politiche. Questa fase prevede l'applicazione dei principi

della Teoria del Cambiamento, che tracciano i percorsi attesi attraverso i quali le attività del progetto portano a risultati e impatti desiderati. Questi principi aiutano a identificare gli Indicatori Chiave di Prestazione (KPI) rilevanti per ciascuna dimensione di impatto, assicurandone che siano misurabili, rilevanti e chiaramente collegati agli obiettivi più ampi del progetto e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite.



Source: Clark & Olsen, 2004

*Figura 1 - La catena d'impatto (Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). Rapporto sul progetto doppio risultato: valutazione dell'impatto sociale nelle imprese sul doppio risultato)*

La catena di impatto fornisce le prove iniziali del cambiamento complessivo (aree di risultato) generati dalle attività e dai risultati del progetto e permette l'interpretazione di tali cambiamenti su diverse scale – individuale, comunità, società – evidenziando la natura diversa ma integrata delle sue parti costituenti.

In particolare, la definizione della catena di impatto inizia con l'analisi dei principali stakeholder coinvolti nel progetto, la definizione degli output del progetto e il loro confronto con gli esiti – che sono i cambiamenti attesi a medio-lungo termine. L'analisi dell'UNIMIB è quindi suddivisa in due macro-fasi: analisi qualitativa degli esiti da considerare e analisi quantitativa degli indicatori collegati a ciascun esito identificato.

Una volta ottenuta la concatenazione "output > stakeholder > outexit", ogni cambiamento identificato è collegato a indicatori e metriche finanziarie che ne esprimono il valore, componendo così il valore sociale complessivo generabile da interventi di diverse scale e dimensioni. Il valore sociale, ambientale ed economico evidenziato sarà quindi opportunamente collegato a sistemi metrici riconosciuti a livello internazionale, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

I metodi di raccolta dati secondo la metodologia di UNIMIB sono completi, incorporando sia dati primari da sondaggi e interviste con gli stakeholder, sia dati secondari provenienti da ricerche esistenti rilevanti per l'Ecosistema dell'Economia Sociale. UNIMIB utilizza una combinazione di metodi quantitativi, come l'analisi statistica e la valutazione delle tendenze, e approfondimenti qualitativi derivanti da approcci partecipativi per garantire una comprensione sfumata sia dei contesti numerici che narrativo.

Il coinvolgimento degli stakeholder è una pietra angolare dell'approccio, coinvolgendo workshop interattivi e focus group con partner di progetto, comunità locali, esperti del settore e altre entità rilevanti. Questo processo partecipativo è fondamentale per lo sviluppo congiunto del quadro di impatto, permettendo agli stakeholder di contribuire direttamente alla formulazione dei KPI e dei criteri di valutazione, assicurando così che il quadro rifletta accuratamente le loro esigenze e prospettive.

Individui, organizzazioni ed ecosistemi locali senza sovraccaricare le ipotesi analitiche richieste per la valutazione finanziaria.

Un quadro di monitoraggio dell'impatto è un approccio strutturato utilizzato per valutare e documentare sistematicamente gli effetti e i risultati di progetti o iniziative, in particolare quelli volti a creare cambiamenti sociali, economici, ambientali e culturali. Questo quadro rappresenta uno strumento fondamentale per project manager, decisori politici e stakeholder, per garantire che i benefici previsti da qualsiasi iniziativa vengano realizzati e sostenuti nel tempo. Fornisce le metriche e la metodologia per misurare risultati specifici e offre anche una visione completa di come questi risultati si allineino agli obiettivi complessivi di un progetto.

Il nucleo di un quadro di monitoraggio dell'impatto risiede nella sua capacità di collegare input di progetto (le risorse impegnate in un progetto) e le attività (i compiti e le operazioni svolte) agli output (i risultati immediati delle attività di progetto) e, in ultima analisi, a risultati e impatti più ampi. Questi impatti riflettono i cambiamenti e i benefici a lungo termine derivanti dal progetto, che possono essere sociali, economici, ambientali o culturali. Ad esempio, in un progetto di sostenibilità, gli impatti possono includere la riduzione delle emissioni di carbonio, il miglioramento del benessere delle comunità o il miglioramento delle condizioni economiche per le popolazioni locali.

Per essere efficace, un quadro di monitoraggio dell'impatto deve essere chiaramente definito e allineato agli obiettivi del progetto fin dall'inizio. Di solito coinvolge diversi elementi chiave:

- Definizione degli esiti: definire chiaramente ciò che il progetto mira a raggiungere.
- Selezione degli indicatori: identificare indicatori specifici e misurabili che possano fornire prove di progressi verso il raggiungimento di questi obiettivi.
- Raccolta dati: raccolta sistematica di dati per tracciare questi indicatori nel tempo.
- Analisi e reportistica: analisi dei dati raccolti per valutare i progressi e riferire i risultati agli stakeholder in modo trasparente e accessibile.

Un quadro di monitoraggio dell'impatto ben implementato è dinamico e adattivo, capace di rispondere a nuove intuizioni e condizioni in evoluzione. Consente agli stakeholder di prendere decisioni informate basate su evidenze empiriche, massimizzando così l'efficacia del progetto e garantendo la responsabilità. Inoltre, facilita la comunicazione tra tutte le parti coinvolte, dai team di progetto ai donatori e ai membri della comunità, favorendo una comprensione condivisa dei risultati e delle sfide del progetto. Collegando direttamente le attività del progetto agli impatti quantificabili, tali quadri non solo dimostrano il valore del progetto, ma guidano anche i miglioramenti continui e le strategie di scala. In sostanza, un quadro di monitoraggio dell'impatto è uno strumento essenziale per la misurazione, rappresentando un elemento critico della gestione del progetto e della pianificazione strategica, fondamentale per raggiungere e dimostrare il successo del progetto.

Sebbene il Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI) sia stato preso in considerazione come approccio per valutare l'impatto del progetto SIM, in questo caso non è stato applicato per diverse ragioni metodologiche e operative.

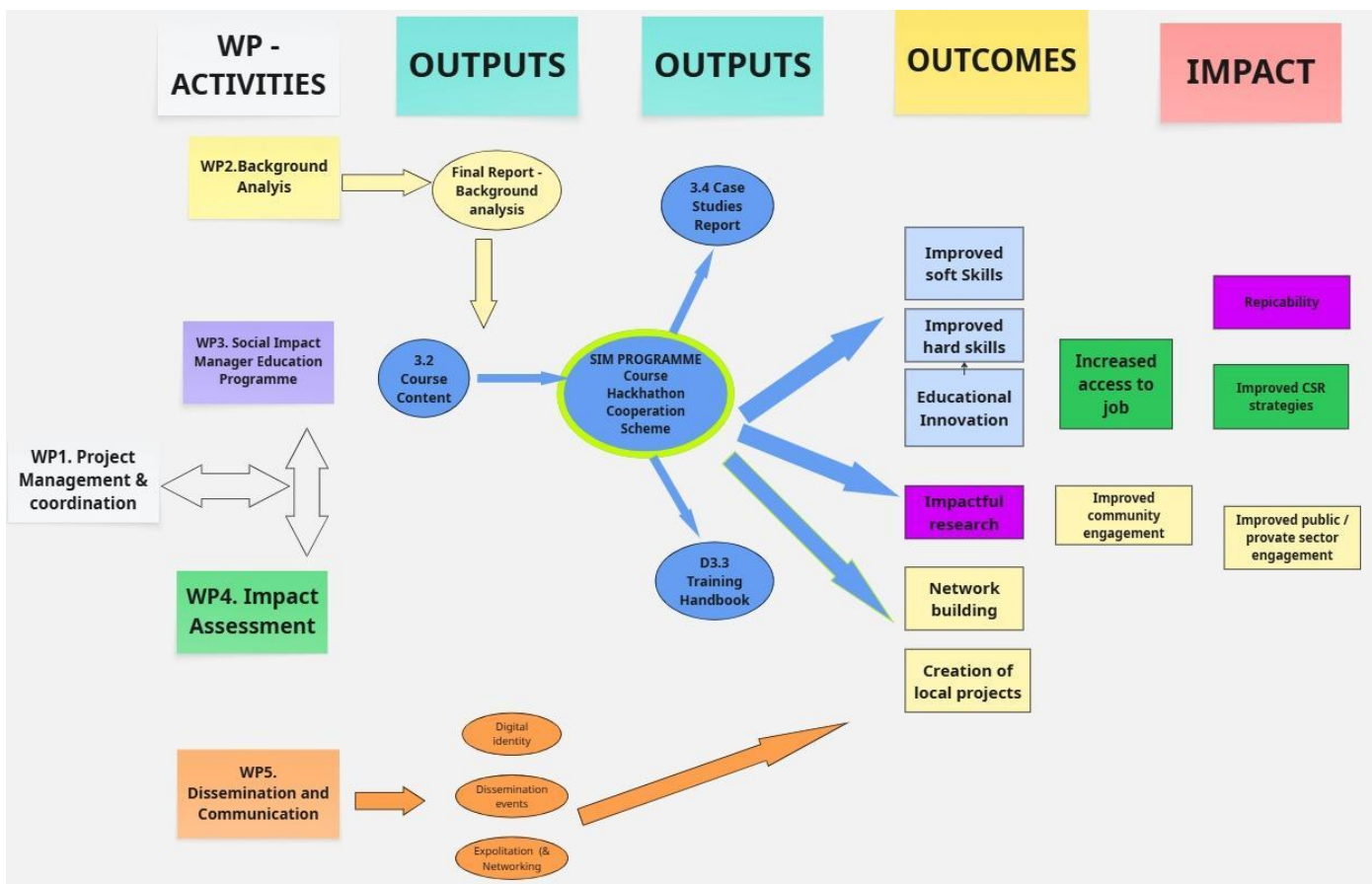
Innanzitutto, una quota significativa dei risultati generati dal progetto SIM è di natura qualitativa e comportamentale, basata in gran parte su cambiamenti auto-risportati dai partecipanti (ad esempio sviluppo delle competenze, cambiamenti negli atteggiamenti e capacità professionale percepita). Questi tipi di esiti, pur essendo altamente rilevanti dal punto di vista dell'impatto, non sono facilmente adatti a un'attribuzione robusta di proxy finanziario senza introdurre un alto grado di soggettività.

In secondo luogo, molti degli esiti identificati sono orientati ai processi e riguardano cambiamenti intermedi (come la costruzione di rete, il coinvolgimento degli stakeholder e lo sviluppo delle capacità), che richiederebbero una valutazione ex post a lungo termine per essere tradotti in modo affidabile in impatti misurabili e monetizzabili. Tale valutazione andava oltre l'ambito temporale e operativo del presente progetto.

In terzo luogo, la strategia di raccolta dati ha dato priorità al coinvolgimento dei partecipanti e all'esperienza utente, fattori critici di successo nelle iniziative educative e di rafforzamento delle capacità. I dati sono stati raccolti principalmente da beneficiari diretti su base volontaria e non è stata applicata alcuna fornitura obbligatoria di dati. Sebbene questo approccio garantisca un coinvolgimento e una partecipazione di qualità superiore, limitava la possibilità di raccogliere i dataset strutturati e completi necessari per un'analisi SROI robusta.

Alla luce di queste considerazioni, un approccio basato sulla Teoria del Cambiamento senza monetizzazione è stato considerato l'opzione più appropriata e metodologicamente valida. Questo approccio consente una valutazione coerente e affidabile dell'impatto del progetto durante l'implementazione, catturando cambiamenti multidimensionali tra individui, organizzazioni ed ecosistemi locali senza sovraccaricare le ipotesi analitiche richieste per la valutazione finanziaria.

## 2.2 SIM - Teoria del cambiamento



Il quadro di impatto adottato in questo rapporto si basa sulla Teoria del Cambiamento (ToC) sviluppata all'interno del progetto SIM, che fornisce una rappresentazione strutturata di come le attività del progetto dovrebbero generare cambiamenti a breve, medio e lungo termine. Il ToC collega i diversi Work Package (WP) e i loro deliverable correlati in un percorso di impatto coerente, collegando input e attività del progetto a output, risultati e, in ultima analisi, impatti sistemici più ampi.

Il processo inizia con **WP2 – Analisi di Background**, che produce deliverable analitici volti a identificare le esigenze delle aziende e delle comunità locali e a definire la base di conoscenza del progetto. Questi risultati hanno informato la progettazione dell'intervento e ne hanno garantito l'allineamento con sfide reali e specifiche per contesto.

Sulla base di ciò, il **WP3 – Social Impact Manager Education** Programme traduce queste intuizioni in risultati educativi concreti, inclusi contenuti dei corsi, materiali di formazione e componenti pratiche come hackathon e programmi di cooperazione. I principali risultati di questa fase (come il corso SIM, i rapporti di case study e il manuale di formazione (ad esempio D3.3)) costituiscono il meccanismo centrale attraverso cui il progetto attiva il cambiamento.

Queste attività sono supportate da **WP1 – Project Management and Coordination**, che garantisce coerenza complessiva, e da **WP5 – Diffusione e Comunicazione**, che amplia la portata del progetto attraverso attività di diffusione, networking e coinvolgimento. Parallelamente, **WP4 – Impact Assessment** fornisce il quadro analitico per monitorare e valutare i risultati.

Al centro di questo quadro si trova il programma SIM stesso, che combina formazione formale, attività collaborative con organizzazioni e apprendimento basato sulla pratica. Attraverso questi risultati, il progetto genera una gamma di risultati su più dimensioni. A livello individuale, il programma mira a rafforzare sia le competenze trasversali che quelle tecniche; a livello organizzativo, supporta lo sviluppo delle strategie di RSC e facilita l'accesso alle opportunità professionali; e a livello territoriale, promuove il coinvolgimento degli stakeholder, la costruzione di reti e la creazione di iniziative di innovazione sociale integrate localmente. Parallelamente, il progetto contribuisce alla generazione di conoscenze e alla sensibilizzazione nel campo dell'impatto sociale e della CSR.

Questi cambiamenti interconnessi contribuiranno, nel tempo, a impatti più ampi e sistemici, in particolare in termini di replicabilità e scalabilità del modello di addestramento SIM, nonché della sua capacità di rafforzare la collaborazione tra aziende, comunità e istituzioni educative. La Teoria del Cambiamento riflette quindi la natura multidimensionale e progressiva dell'impatto del progetto, dove la capacity building e l'attivazione dell'ecosistema rappresentano meccanismi chiave per una trasformazione a lungo termine.

Su questa base, la sezione seguente presenta il SIM Impact Framework, che applica questa logica in specifiche aree di risultato, indicatori e strumenti di misurazione.

## 2.3 SIM - Quadro di impatto

Il quadro di impatto che costituisce il nucleo di questo rapporto di impatto è strutturato attorno a quattro aree di risultato: (1) Sviluppo Economico e Occupazione, (2) Istruzione, (3) Sviluppo Locale e (4) Ricerca, Innovazione e Scala. Il framework si basa sulla versione originale sviluppata all'inizio del progetto ed è stata perfezionata durante la sua implementazione. La definizione di risultati e indicatori è stata sviluppata attraverso un processo di co-progettazione che coinvolge i partner del progetto, garantendo l'allineamento con gli obiettivi del progetto SIM e con le aspettative degli stakeholder coinvolti. Rispetto al quadro originale, la versione attuale introduce una quarta area di risultato –

Ricerca, Innovazione e Scala – che cattura gli effetti a lungo termine e sistemici emersi come rilevanti durante l'implementazione del progetto.

Il primo ambito di esito, l'Educazione, cattura gli effetti del programma di formazione SIM sull'apprendimento dei partecipanti e sulla qualità e innovazione complessiva dell'offerta educativa. Questa area comprende tre esiti. La prima riguarda il **miglioramento delle soft skills**, riferendosi allo sviluppo di competenze trasversali come comunicazione, collaborazione, problem solving e leadership. La seconda riguarda il **miglioramento delle competenze tecniche**, intese come l'acquisizione di competenze tecniche legate alla gestione dell'impatto sostenibile e alla responsabilità sociale d'impresa. Entrambi i risultati sono misurati attraverso il numero di partecipanti che riportano miglioramenti nelle competenze trasversali e hard, insieme a indicatori che catturano la varietà e la diversità dei partecipanti formati (inclusi genere, nazionalità, età e livello salariale). Il terzo risultato, **l'innovazione educativa**, cattura l'attrattività e la qualità percepita del programma, misurate attraverso la valutazione della formazione e il numero di candidature ricevute dai partecipanti.

Il secondo ambito di riferimento, **Sviluppo Economico e Occupazione**, si concentra sul contributo del progetto alle opportunità di occupazione e sul rafforzamento delle pratiche di CSR all'interno delle organizzazioni. Il primo risultato, **l'aumento dell'accesso ai posti di lavoro**, copre le opportunità di impiego generate sia direttamente che indirettamente dal programma. Questo si misura attraverso il numero di beneficiari che iniziano stage, collaborazioni professionali o contratti di lavoro, così come dal numero di imprese disposte ad aprire posizioni dopo aver partecipato al progetto. Il secondo esito riguarda **strategie di RSC migliorate**, misurate dal numero di individui che riportano miglioramenti nella qualità delle loro strategie di RSI e dal numero di imprese che dichiarano miglioramenti nelle loro pratiche di RSC.

Il terzo ambito di risultato, **Sviluppo Locale**, si concentra sul contributo del progetto a rafforzare la collaborazione tra gli stakeholder locali e a promuovere iniziative a orientamento sociale. In questo ambito vengono considerati quattro esiti. La prima riguarda il **coinvolgimento del settore pubblico-privato**, misurato attraverso il numero di aziende, ONG locali e amministrazioni pubbliche coinvolte nelle attività del progetto, insieme al grado di coinvolgimento dimostrato da questi attori. Il secondo risultato riguarda il **coinvolgimento della comunità**, riflesso dal numero di persone che continuano a partecipare a iniziative sociali o orientate alla comunità. Il terzo risultato riguarda la **creazione di progetti locali**, misurati dal numero di progetti locali avviati. Infine, la **costruzione di rete** cattura il rafforzamento delle relazioni tra partecipanti e stakeholder, misurato attraverso il numero di collaborazioni formali e informali create.

La quarta area di risultato, **Ricerca, Innovazione e Scala**, affronta gli effetti a lungo termine del progetto in termini di generazione, diffusione e replicabilità della conoscenza. Il primo esito riguarda **la replicabilità**, riferendosi alla potenziale adozione o istituzionalizzazione del modello di addestramento SIM. Ciò si misura dalla propensione degli stakeholder a replicare la formazione, dal numero di stakeholder che integrano il corso nei programmi ufficiali e dal numero di università che riconoscono il corso. Il secondo risultato, **una ricerca d'impatto sulla CSR**, cattura il contributo del progetto all'avanzamento della conoscenza e della consapevolezza nel campo della responsabilità sociale d'impresa. Gli indicatori includono il numero di stakeholder che riportano una comprensione più profonda della CSR, il numero di stakeholder raggiunti attraverso le attività di diffusione e il numero di nuove aree di ricerca o lacune di formazione identificate attraverso le attività di ricerca del progetto.

La tabella sottostante presenta una panoramica del quadro di impatto, includendo le quattro aree di risultato, undici esiti e i KPI correlati.

Area di risultato	Esito	Stakeholder	KPI
Istruzione	Migliorare le soft skills	Beneficiari	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. N di persone che hanno migliorato le soft skills</li> <li>2. Varietà e diversità di persone formate (ad esempio: sesso, origine nazionale, età, livello salariale)</li> </ol>
	Abilità tecniche migliorate	Beneficiari	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. N di persone che hanno migliorato le abilità tecniche</li> <li>4. Varietà e diversità di persone formate (ad esempio: sesso, origine nazionale, età, livello salariale)</li> </ol>
	Innovazione educativa	Beneficiari	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Qualità percepita dai partecipanti</li> <li>6. N di applicazione</li> </ol>
Sviluppo economico / Occupazione	Maggiore accesso ai posti di lavoro	Beneficiari	7. N di beneficiari che iniziano uno stage, una collaborazione professionale o un contratto di lavoro
		Imprese	8. N di aziende disposte ad aprire posizioni dopo aver partecipato al progetto
	Strategie di RSI migliorate	Imprese	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Numero di partecipanti che riportano miglioramenti nella loro capacità di contribuire alle strategie di CSR nei loro contesti professionali.</li> <li>10. N di aziende che dichiarano una qualità migliorata della loro strategia CSR</li> </ol> <p><i>N di persone assunte nei reparti CSR*</i></p>

Sviluppo locale	Migliore coinvolgimento tra settore privato e pubblico	Imprese, ONG, PA	11. N di aziende impegnate in attività di progetto + grado di coinvolgimento
			12. N delle ONG locali impegnate in attività di progetto + grado di coinvolgimento
			13. N della Pennsylvania impegnata nelle attività di progetto + grado di coinvolgimento
	Migliore coinvolgimento della comunità	Comunità locale	<i>N delle persone della comunità locale coinvolte nelle attività del progetto + grado di coinvolgimento</i>
		Beneficiari	14. N di persone che persistono nella partecipazione sociale attiva
	Creazione di progetti locali	Imprese, ONG, PA	15. N dei progetti locali avviati
	Costruzione della rete	Imprese, ONG, PA	16. N di collaborazioni informali create
17. N di collaborazioni formali create			
Ricerca, innovazione e scala	Replicabilità	Decisori politici Autorità di gestione dei fondi Università - VET	18. Propensione degli stakeholder a replicare la formazione
		Università - VET	19. N degli stakeholder che inseriscono il corso nel programma ufficiale
	Ricerche di impatto sulla CSR	Cittadinanza	<i>N degli stakeholder che affermano di aver raggiunto una comprensione/consapevolezza più profonda della CSR</i>
		Decisori politici Autorità di gestione dei	20. N delle parti interessate sono state coinvolte attraverso attività di diffusione
			21. N di nuove aree di ricerca o lacune di formazione/conoscenza identificate a

		fondi Università - VET	seguito della ricerca
		Decisori politici Autorità di gestione dei fondi Imprese Fornitori di istruzione	<i>N citazioni del progetto e dei risultati intellettuali del progetto (notizie, rapporti politici, articoli...)</i>

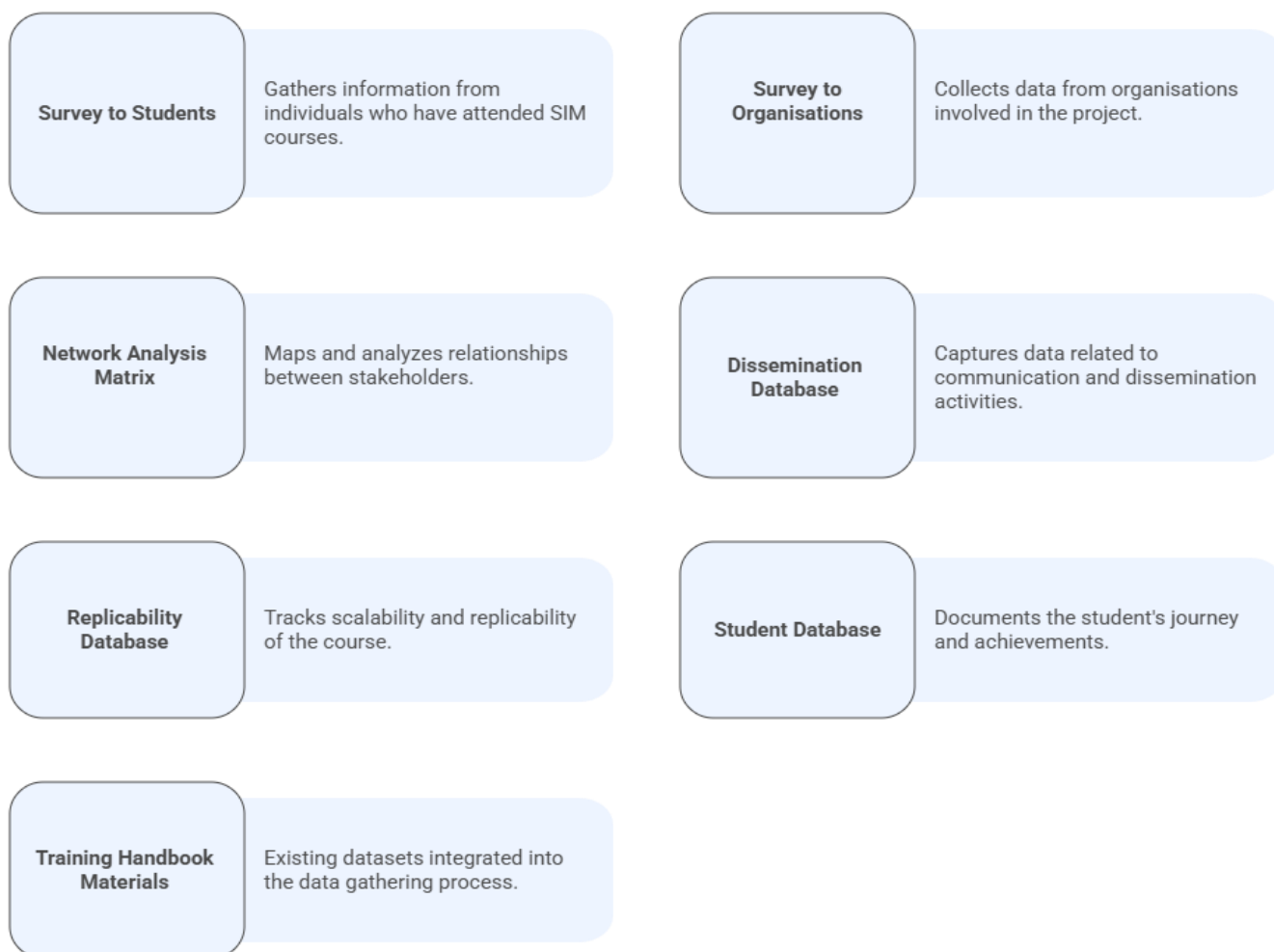
### Osservazioni speciali relative a KPI critici selezionati che sono stati cancellati dal quadro

Gli indicatori segnati in rosso nella tabella sopra sono stati rimossi dal quadro per motivi operativi.

- *N delle persone assunte nei dipartimenti CSR* sono state eliminate perché considerate ridondanti con dati su aziende disposte ad aprire nuove posizioni legate alla CSR.
- *N delle persone della comunità locale coinvolte nelle attività del progetto + grado di coinvolgimento* - è stato eliminato poiché l'hackathon, inizialmente pensato per essere svolto in collaborazione con le comunità locali, è stato finalmente realizzato in un formato che prevedeva il coinvolgimento esclusivo di studenti e organizzazioni
- *N di stakeholder che affermano di aver raggiunto una comprensione/consapevolezza più profonda della CSR*: impossibilità operativa di raggiungere il pubblico con strumenti di raccolta dati (cioè: sondaggio) (che avrebbero potuto monitorare questo KPI di risultato. L'analisi si fermerà all'indicatore N degli stakeholder coinvolti nelle attività di diffusione
- Nessuna citazione del progetto e dei risultati intellettuali del progetto (notizie, rapporti politici, articoli...) era in realtà fuori dal campo di applicazione dell'attività SIM.

## 2.4 Strumenti e strategia per la raccolta dati

La strategia di raccolta dati è strutturata come descritto di seguito, combinando tre tipi di strumenti: sondaggi, database e analisi di rete.



- **Sondaggio agli studenti**: sondaggi progettati per raccogliere informazioni auto-riferite da individui che hanno frequentato corsi SIM. Sono stati condotti due tipi di indagini.
  - **Immediate Impact Survey (T1)**, somministrato immediatamente dopo il corso universitario, con l'obiettivo di raccogliere le reazioni e i feedback degli studenti sulla loro esperienza di apprendimento. Il rilevamento dell'impatto immediato è stato effettuato nell'M28-29 alla fine del percorso
  - **Il Medium Term Impact Survey (T2)** mira a cogliere gli effetti a medio termine del progetto. Si concentra su come le conoscenze e le competenze dei partecipanti si siano evolute e se abbiano migliorato le loro condizioni di lavoro. Questo sondaggio a lungo termine aiuta a valutare l'impatto duraturo del progetto sulla crescita personale e professionale dei partecipanti, nonché sulla sua influenza sulle pratiche organizzative e sui cambiamenti a livello settoriale. La raccolta dati avviene nelle fasi finali del progetto, tra M30 e M31, con la scadenza per la presentazione dei dati in M34.

- **Sondaggio alle organizzazioni**: un sondaggio volto a raccogliere dati auto-riportati dalle organizzazioni coinvolte nel progetto. Il sondaggio è stato condotto tra M30 e M31, con la scadenza per la presentazione dei dati in M34.
- **Matrice di Analisi della Rete**: uno strumento utilizzato per mappare e analizzare le relazioni e le interazioni tra vari stakeholder, permettendo l'identificazione delle connessioni chiave all'interno dell'ecosistema del progetto. La Matrice veniva aggiornata ogni sei mesi durante tutto il progetto, con i dati per questo rapporto estratti in M34.
- **Database di Diffusione e Comunicazione**: un dataset che raccoglie i dati relativi alle attività di comunicazione e diffusione. Il database veniva aggiornato periodicamente durante tutto il progetto; con dati per questo rapporto estratti in M34.
- **Database - Replicabilità e Ricerca d'Impatto**: un database che si concentra sul monitoraggio della scalabilità e replicabilità del corso, sul monitoraggio delle pubblicazioni su riviste scientifiche e sulla promozione di sinergie con altri programmi e iniziative UE per aumentare l'impatto del progetto. La compilazione di questo database è iniziata in M26–M27, con i dati per questo rapporto estratti in M34
- **Database degli studenti**: il database aiuta a documentare il percorso dello studente, dal coinvolgimento iniziale nel progetto alle attività e collaborazioni in corso, garantendo un registro completo del loro coinvolgimento e dei suoi risultati. La compilazione inizia in M24–M25, con un'estrazione dati in M28–M29 alla fine del corso.
- **Materiali per il manuale di formazione**: questi sono i dataset esistenti del progetto, che saranno integrati nel processo di raccolta dati e contengono tutti i dati collegati all'implementazione del programma SIM.

La tabella sottostante mostra quale strumento viene utilizzato per ogni parte KPI del quadro di impatto.

Area di risultato	Esito	KPI	Fonte dei dati
Istruzione	Migliorare le soft skills	N di persone che hanno migliorato le soft skills Varietà e diversità delle persone formate (ad esempio: sesso, origine nazionale, età)	Sondaggio studentesco T1
	Abilità tecniche migliorate	N di persone che hanno migliorato le abilità tecniche Varietà e diversità delle persone formate (ad esempio: sesso, origine nazionale, età)	Sondaggio studentesco T1 Sondaggio sugli studenti T2
	Innovazione educativa	Qualità percepita dai partecipanti	Sondaggio studentesco T1
		N di applicazione	Database Studenti
Sviluppo	Maggiore accesso ai	N dei beneficiari che iniziano uno	Sondaggio studentesco T1

<b>economico e occupazione</b>	posti di lavoro	stage, una collaborazione professionale o un contratto di lavoro	Sondaggio sugli studenti T2
		N di aziende disposte ad aprire posizioni dopo aver partecipato al progetto	Organizzazioni di indagine
	Strategie di RSI migliorate	Numero di partecipanti che riportano miglioramenti nella loro capacità di contribuire alle strategie di CSR nei loro contesti professionali.	Sondaggio sugli studenti T2
		N di aziende che dichiarano una qualità migliorata della loro strategia CSR	Organizzazioni di indagine
<b>Sviluppo locale</b>	Migliore coinvolgimento tra settore privato e pubblico	N di aziende impegnate in attività di progetto + grado di coinvolgimento	Analisi della rete
		N delle ONG locali impegnate in attività di progetto + grado di coinvolgimento	Analisi della rete
		N della Pennsylvania impegnata nelle attività di progetto + grado di coinvolgimento	Analisi della rete
	Migliore coinvolgimento della comunità	N di persone che persistono nella partecipazione sociale attiva	Sondaggio sugli studenti T2
	Creazione di progetti locali	N dei progetti locali avviati	Database degli studenti
	Costruzione della rete	N di collaborazioni informali create	Matrice di Analisi della Rete Sondaggio sugli studenti T2
N di collaborazioni formali create		Matrice di Analisi della Rete	

			Sondaggio sugli studenti T2
<b>Ricerca, innovazione e scala</b>	Replicabilità	Propensione degli stakeholder a replicare la formazione	Sondaggio sugli studenti T2 Organizzazioni di indagine
		N degli stakeholder che inseriscono il corso nel programma ufficiale	Database - Replicabilità e ricerca di impatto
	Ricerche di impatto sulla CSR	N delle parti interessate sono state coinvolte attraverso attività di diffusione	Database - Diffusione e Comunicazione
		N di nuove aree di ricerca o lacune di formazione/conoscenza identificate a seguito della ricerca	Consegni dei progetti - Sondaggio agli studenti (risposte aperte) Commissione di Valutazione Esterna

### Rappresentatività statistica del campione

Nel complesso il programma ha formato 124 partecipanti, distribuiti equamente in Austria, Croazia, Francia, Grecia e Italia. I risultati presentati nella sezione seguente si basano su dati raccolti da due sondaggi tra studenti, con tassi di risposta rispettivamente del 61% e del 36% per T1 e T2 - e su un sondaggio tra aziende, con tasso di risposta del 58%.

Numero totale dei partecipanti al corso	Studenti intervistati al sondaggio T1	Intervistati al sondaggio degli studenti T2
124	76 (61%)	45 (36%)

Totale delle organizzazioni partecipanti	Di quali aziende	Intervistati al sondaggio
58	38 (64%)	22/38 (58%)

## 03 | IMPATTO DELLA SIM - RISULTATI QUALITATIVI

Questo capitolo adotta un approccio analitico per valutare i risultati diretti e i risultati ottenuti attraverso il progetto SIM.

Questo capitolo adotta un approccio deliberatamente analitico e granulare alla valutazione dei risultati del progetto SIM. Tale scelta è metodologica piuttosto che stilistica: la struttura e il livello di dettaglio sono intenzionalmente allineati con il quadro di impatto e la metodologia di valutazione del progetto, che richiedono una segnalazione sistematica e disaggregata di output e esecuzioni.

Presentando le evidenze in modo strutturato e basato su indicatori, questo capitolo garantisce trasparenza, tracciabilità e coerenza con il disegno di valutazione sottostante. Ogni risultato viene quindi riportato in relazione a indicatori predefiniti, consentendo una verifica chiara di ciò che è stato raggiunto rispetto agli obiettivi attesi.

Allo stesso tempo, questo focus analitico può limitare la fluidità narrativa dell'esperienza di lettura. *I lettori interessati principalmente a una prospettiva più interpretativa (inclusa la più ampia importanza dei risultati e le loro implicazioni) sono invitati a consultare la sezione The "risultati della valutazione di ogni area outcom" e al capitolo successivo, dove i risultati sono sintetizzati e discussi in modo più discorsivo e integrativo.*

Tutti gli indicatori di garanzia della qualità sono stati soddisfatti, sia per l'analisi di background in WP2 sia per il Programma SIM in WP3. In particolare, a livello di output, questi indicatori vengono consultati e utilizzati durante tutta l'analisi per supportare l'interpretazione dei risultati. Tuttavia, esse non costituiscono il nucleo della valutazione. Come valutazione dell'impatto, questo rapporto adotta una prospettiva più approfondita e basata sui risultati, andando oltre

la verifica dei risultati per esaminare in che misura il progetto abbia generato cambiamenti significativi a livello individuale, organizzativo ed ecosistemico, dove sono disponibili prove.

	Bersaglio	Risultati
WP2		
Numero di aziende coinvolte nel progetto	10 per paese, e 50 in totale 5 per paese come agenti di cambiamento, e 25 in totale	54 in totale - 23 con grado di ingrandimento di 4 o 5 su 5
Numero di partecipanti alle attività di analisi e mappatura	30 risposte/aziende per paese, e 150 in totale	267 aziende hanno risposto al sondaggio
	5 colloqui con aziende per paese, e 25 in totale	
	1 gruppo di discussione per paese con la partecipazione di almeno 5 aziende ciascuna (5 con almeno 25 partecipanti)	25 aziende coinvolte nel focus group
	1 laboratorio partecipativo locale con 20 persone	93 ONG, associazioni e istituzioni locali coinvolte in workshop partecipativi locali
	4 interviste a rappresentanti delle comunità locali (2 rappresentanti di ONG/OSC e 2 rappresentanti delle autorità pubbliche locali) per ogni paese (20 in totale)	20 interviste alle comunità locali
WP3		
Numero di studenti direttamente coinvolti nel progetto	20-30 (100-150 in totale)	124
Numero di ore dei programmi di empowerment	circa 150 ore per paese e ciclo	150
Numero di hackathon organizzati	1 per paese con almeno 30 partecipanti ciascuno	5
Numero di schemi di cooperazione testati	3 iniziative pilota per ogni regione target, circa 15 programmi in totale	25 schemi di cooperazione
Numero di eventi internazionali organizzati	(minimo 70 partecipanti)	1 -

	Conferenza finale (minimo 100 partecipanti)	Da organizzare dopo la consegna del presente rapporto
--	---	---

L'analisi presentata nelle sezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 si basa principalmente sui dati disponibili nel dashboard del progetto, che contiene la grande maggioranza delle evidenze quantitative raccolte durante la valutazione. Il cruscotto può essere consultato al seguente link e funge da strumento complementare per supportare la lettura e l'interpretazione dei risultati.

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoizMmM1MjY1MTYtYmMzYS00ODBiLThkNDMtNmYwZTYwYjdhMjk3IiwidCI6ImE0MDZkY2ZmLTAwNTktNDIzYi1iOWE1LTlkYTQyNDNkN2VkMyIsImMiOjI9>

## 3.1 Istruzione

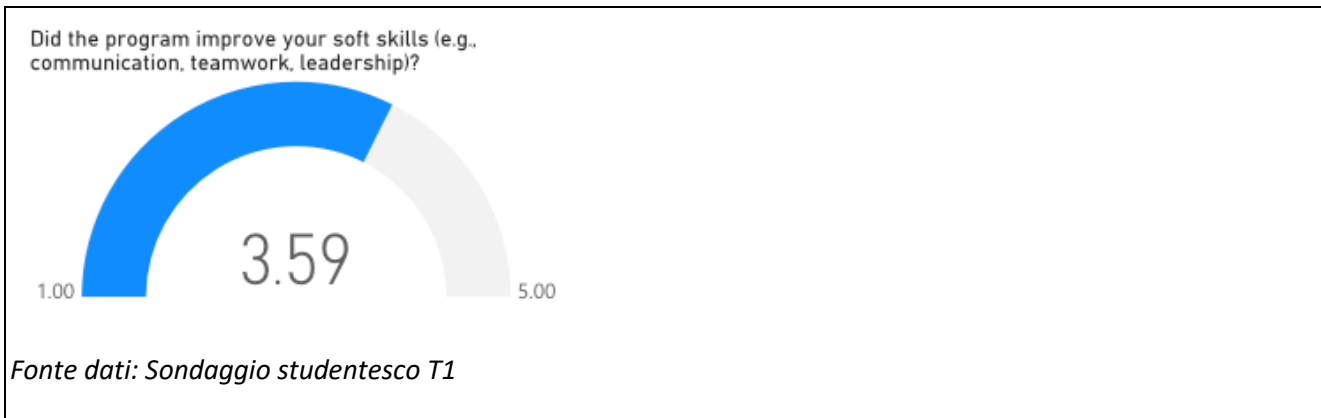
L'area dei risultati dell'Istruzione cattura gli effetti del programma di formazione SIM sull'apprendimento e lo sviluppo delle competenze dei partecipanti. In totale, 124 partecipanti hanno partecipato al programma, provenienti da cinque paesi diversi, riflettendo la dimensione internazionale dell'iniziativa. La composizione della coorte mostra una forte rappresentanza femminile, con il 75% dei partecipanti femminili e il 25% uomini. I partecipanti mostrano anche una ampia distribuzione per età, che va dai 20 ai 60 anni, indicando che il programma ha attirato individui in diverse fasi del loro percorso educativo e professionale. Questa diversità di genere, nazionalità ed età contribuisce a creare un ambiente di apprendimento eterogeneo e riflette la capacità del programma di coinvolgere un'ampia gamma di profili interessati alla gestione dell'impatto sulla sostenibilità.

All'interno di questo contesto, l'area di risultati dell'Istruzione comprende cambiamenti in tre dimensioni principali: lo sviluppo delle competenze trasversali e tecniche e il contributo del programma all'innovazione educativa attraverso l'introduzione di nuovi argomenti, strumenti e metodologie di apprendimento.

L'analisi si basa su dati raccolti tramite sondaggi sugli studenti di T1 e T2, permettendo la valutazione sia degli esiti immediati di apprendimento sia della loro evoluzione nel tempo.

### 3.1.1 Migliorare le soft skills

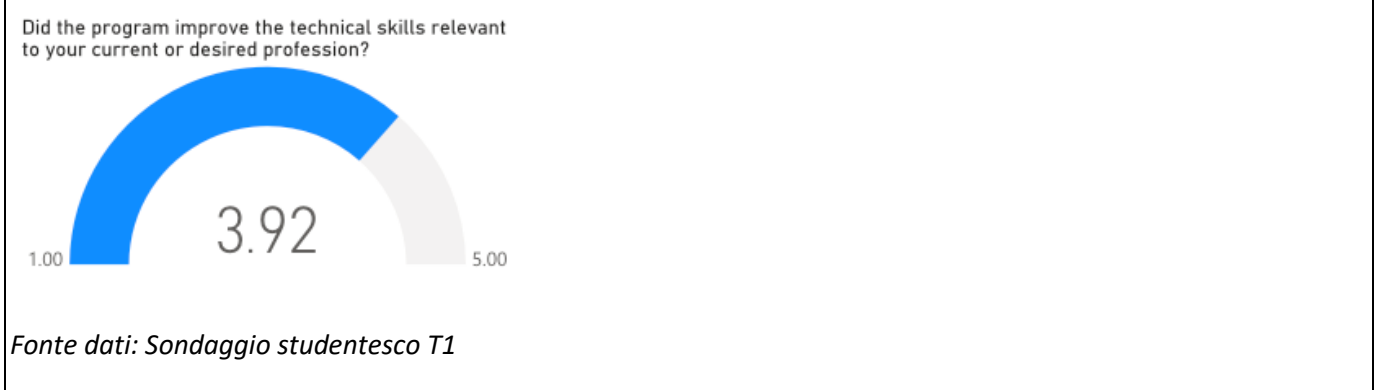
Il risultato **Competenze Trasversali Migliorate** riflette in quanto il programma abbia contribuito a rafforzare le competenze trasversali dei partecipanti, come comunicazione, lavoro di squadra e leadership. Questo esito si misura attraverso il numero di partecipanti che riportano un miglioramento nelle loro soft skills. I risultati del sondaggio indicano una percezione complessiva positiva, con un punteggio medio di 3,59 su 5. **In particolare, 43 su 76 intervistati hanno valutato il miglioramento con un punteggio di 4 o 5**, suggerendo che una quota significativa dei partecipanti ha percepito un miglioramento significativo delle proprie soft skills come risultato della partecipazione al programma.



### 3.1.2 Abilità tecniche migliorate

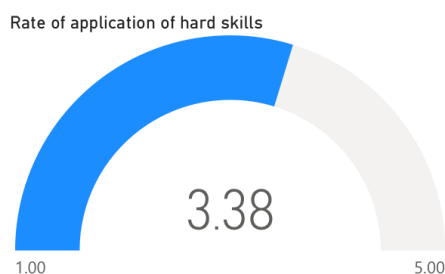
Il secondo esito valutato riguarda il **miglioramento delle competenze tecniche dei partecipanti**, misurato attraverso l'indicatore "**numero di persone che hanno migliorato le proprie competenze tecniche.**" Le prove di questo risultato provengono dai **sondaggi sugli studenti condotti in T1 e T2**, che catturano sia il miglioramento percepito delle competenze tecniche sia la misura in cui queste competenze sono state applicate in contesti professionali o accademici.

I risultati del sondaggio degli studenti di livello 1 indicano un forte miglioramento percepito nelle competenze tecniche dei partecipanti. Quando è stato chiesto se il programma avesse migliorato le competenze tecniche rilevanti per la loro professione attuale o desiderata (ET5), i rispondenti hanno riportato un punteggio medio di 3,92 su 5. Questo valore relativamente elevato suggerisce che il programma fosse ampiamente percepito come efficace nel rafforzare le competenze professionali dei partecipanti. **Più della metà (52/76) degli intervistati ha valutato il miglioramento con un punteggio di 4 o 5.** Il risultato indica che i contenuti della formazione erano ampiamente allineati ai requisiti tecnici delle traiettorie professionali dei partecipanti e hanno contribuito a rafforzare la loro capacità di interagire con strumenti, metodi e approcci analitici specializzati rilevanti per il settore.



Le evidenze del sondaggio degli studenti di livello 2 offrono una comprensione della misura in cui queste competenze sono state successivamente applicate. I partecipanti hanno riportato un punteggio medio di 3,38 su 5 quando è stato chiesto in che misura fossero riusciti ad applicare le competenze tecniche o tecniche acquisite

durante il programma nelle loro attività professionali o accademiche. 19 dei 45 intervistati hanno valutato 4 o 5 per la loro capacità di applicare le nuove competenze. Questo punteggio suggerisce un livello di applicazione moderatamente positivo, indicando che molti partecipanti sono riusciti a tradurre le conoscenze acquisite durante il programma in un uso pratico nei loro ambienti di lavoro o studio.



Fonte dati: Sondaggio studentesco T2

Messi insieme, questi risultati suggeriscono che il programma è stato efficace nel rafforzare le competenze tecniche dei partecipanti, mentre l'applicazione di queste competenze in contesti reali appare un po' più graduale. La differenza tra il miglioramento percepito delle competenze (T1) e la loro applicazione successiva (T2) riflette probabilmente l'influenza di fattori esterni come le condizioni di impiego, le opportunità organizzative o il tempismo degli incarichi professionali, che possono influenzare la velocità con cui le competenze appena acquisite vengono messe in pratica. Nel complesso, le evidenze indicano che il programma ha contribuito a costruire una solida base di competenze tecniche tra i partecipanti, con un livello significativo seppur non universale di applicazione successiva in contesti professionali o accademici.

### 3.1.3 Innovazione educativa

Il terzo esito riguarda l'innovazione educativa, valutata attraverso due indicatori:

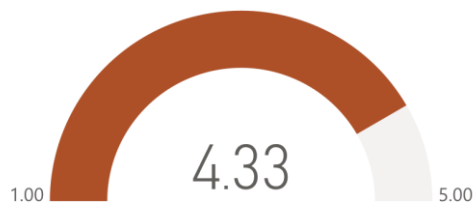
1. Qualità del programma percepita dai partecipanti
2. Numero di candidature o partecipanti coinvolti nel programma

L'analisi si basa sui dati del **sondaggio sugli studenti di T1, dalle informazioni dal database degli studenti e dai risultati del sondaggio aziendale.**

*KPI: Qualità del programma percepita dai partecipanti*

Le evidenze del sondaggio sugli studenti di T1 indicano una percezione molto positiva della qualità e della natura innovativa dell'esperienza educativa. I partecipanti hanno valutato la qualità complessiva del corso con un punteggio di 4,33 su 5, suggerendo un alto livello di soddisfazione per la struttura, i contenuti e l'erogazione del programma. Questo risultato indica che la formazione è stata percepita come ben progettata e pertinente alle aspettative dei partecipanti.

How would you rate the overall quality of the course?

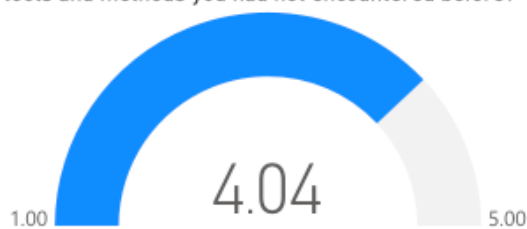


Ulteriori domande hanno esplorato fino a che punto il programma ha introdotto contenuti innovativi e approcci di apprendimento. I rispondenti hanno valutato 3,96 su 5 nella misura in cui il corso ha affrontato argomenti o prospettive raramente trattati in programmi educativi simili. Ciò suggerisce che il corso offrisse contenuti distintivi e relativamente innovativi, contribuendo alla percepita innovazione educativa. Analogamente, i partecipanti hanno riportato un punteggio di 4,04 su 5 riguardo al grado in cui il corso ha introdotto nuovi strumenti e metodi che non avevano mai incontrato prima. Questo risultato conferma ulteriormente che il programma ha esposto gli studenti ad approcci metodologici e strumenti pratici percepiti come innovativi rispetto ad altre esperienze educative.

Did the course content address topics or perspectives that are rarely covered in similar educational programs?

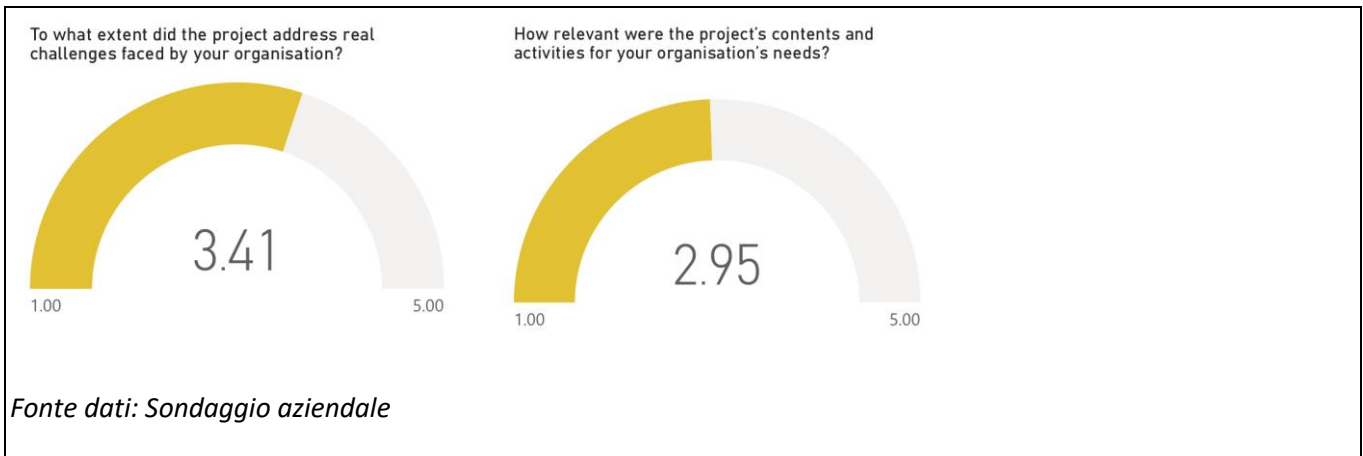


To what extent did this course introduce you to new tools and methods you had not encountered before?



Fonte dati: Sondaggio studentesco T1

Le evidenze del **sondaggio aziendale** offrono una prospettiva aggiuntiva sulla rilevanza del programma dal punto di vista delle organizzazioni coinvolte nell'iniziativa. Quando è stato chiesto in che misura il progetto affrontasse le reali sfide affrontate dalla loro organizzazione, i rispondenti hanno riportato un punteggio medio di **3,41 su 5**, suggerendo che il contenuto della formazione fosse moderatamente allineato con le esigenze pratiche dell'organizzazione. Tuttavia, quando alle organizzazioni è stato chiesto quale fosse la rilevanza dei contenuti e delle attività del progetto per le loro esigenze, il punteggio medio è stato **2,95 su 5**, indicando una percezione più moderata di applicabilità diretta.



**KPI: Numero di candidature o partecipanti coinvolti nel programma**

Il secondo indicatore riguarda il **numero di candidature o partecipanti**, che riflette la capacità del programma di attirare interesse e partecipazione. Basato sul Manuale di Formazione **D3.3**, **il corso ha ricevuto 192 domande**. Di questi, sono stati selezionati 124 partecipanti. Questo livello di partecipazione segnala una forte domanda di iniziative educative che riguardano la sostenibilità, la valutazione dell'impatto e le pratiche aziendali responsabili.

Nel complesso, le evidenze disponibili suggeriscono che il programma ha raggiunto **un forte livello di innovazione educativa dal punto di vista dei** partecipanti, in particolare attraverso l'introduzione di nuovi argomenti, strumenti e approcci metodologici. Allo stesso tempo, sebbene le organizzazioni riconoscano che il programma affronta sfide rilevanti, l'allineamento percepito con le loro specifiche esigenze operative appare un po' più moderato. Messi insieme, questi risultati indicano che il programma è stato **molto apprezzato come esperienza educativa innovativa**, con un forte coinvolgimento dei partecipanti e valutazioni positive di qualità e novità.

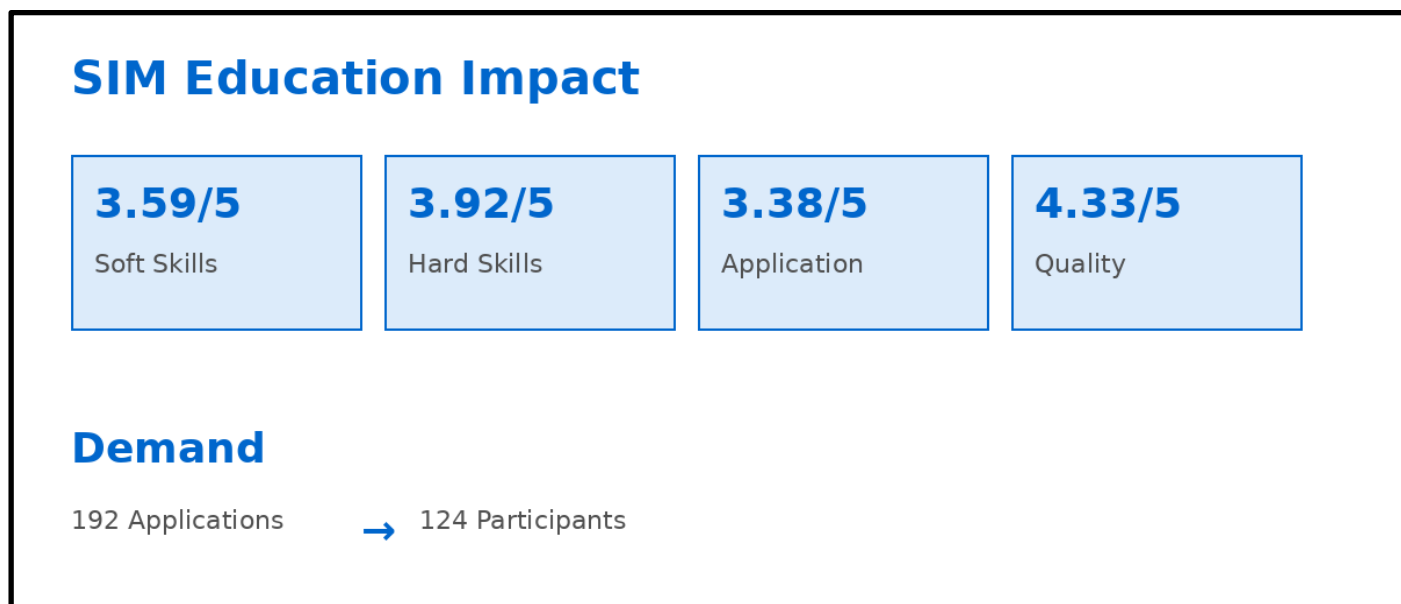
**3.1.4 Analisi delle risposte qualitative aperte su T1 e T2**

Risposte aperte sono state raccolte da 28 partecipanti su 76 nel sondaggio T1 e 9 su 45 nel sondaggio T2. Sebbene la dimensione limitata e l'auto-selezione dei rispondenti pongano vincoli in termini di rappresentatività—discussi nella sezione metodologica—questi input forniscono utili intuizioni qualitative che completano i risultati quantitativi.

In entrambi i sondaggi, i partecipanti sottolineano costantemente l'alta qualità del programma, in particolare in termini di insegnamento, rilevanza e innovazione dei contenuti, e l'efficace combinazione tra teoria e pratica. Allo stesso tempo, un tema ricorrente riguarda la densità del programma rispetto alla sua durata, con tempo limitato per approfondire argomenti chiave e applicare le competenze acquisite. Questo contribuisce a creare un divario tra apprendimento e applicazione immediata, che appare ancora più evidente nel T2, dove l'uso delle competenze dipende in gran parte dalle singole traiettorie di carriera e dalle condizioni esterne.

Nel complesso, le evidenze qualitative confermano il forte valore di capacity building del programma, evidenziando al contempo i compromessi strutturali tra ampiezza e profondità, e le aree di miglioramento legate a tempistiche, carico di lavoro e allineamento delle componenti pratiche.

### 3.1.5 Risultati della valutazione sull'istruzione



Nel complesso, le evidenze indicano che il programma di formazione SIM ha generato forti risultati educativi, in particolare nel rafforzare sia le competenze trasversali che tecniche tra i partecipanti. Il punteggio più alto associato alle competenze tecniche suggerisce un'elevata rilevanza percepita del programma per lo sviluppo professionale, mentre i miglioramenti nelle soft skills ne confermano l'efficacia nello sviluppo delle capacità trasversali chiave.

Tuttavia, il punteggio più basso relativo all'applicazione delle competenze evidenzia un divario tra apprendimento e pratica, probabilmente influenzato da fattori contestuali esterni come gli ambienti organizzativi e le limitate opportunità immediate di applicazione.

Il programma dimostra inoltre un contributo significativo all'innovazione educativa, come riflette sia nell'elevata valutazione complessiva di qualità sia nell'introduzione di nuovi argomenti, strumenti e metodologie non comunemente disponibili in iniziative formative comparabili.

Infine, la forte domanda — evidenziata da 192 candidature per 124 posti — conferma un notevole interesse per una formazione strutturata su sostenibilità e gestione dell'impatto. Allo stesso tempo, evidenze qualitative e di indagini suggeriscono che l'allineamento con le esigenze organizzative rimane più moderato, indicando il potenziale per rafforzare ulteriormente il legame tra i contenuti formativi e i contesti applicativi pratici.

## 3.2 Sviluppo economico e occupazione

Questa sezione analizza in che misura il programma SIM abbia contribuito agli esiti economici e occupazionali, in linea con la Teoria del Cambiamento del progetto, che identifica l'attivazione professionale e il cambiamento organizzativo come passi intermedi chiave verso un impatto più ampio.

In particolare, l'analisi si concentra su due dimensioni principali: l'attivazione delle opportunità di lavoro per i partecipanti e il rafforzamento delle strategie di RSI all'interno delle organizzazioni. Questi risultati riflettono l'ambizione del programma di andare oltre la capacità individuale e contribuire a cambiamenti tangibili nei percorsi professionali e nelle pratiche organizzative.

Le evidenze presentate combinano dati provenienti da più fonti—sondaggi sugli studenti di T1 e T2, così come il sondaggio aziendale—permettendo una valutazione completa sia degli effetti immediati che a quelli a medio termine. Questo approccio permette di cogliere non solo l'utilità percepita delle competenze sviluppate, ma anche la misura in cui queste competenze si traducono in opportunità di lavoro concrete e cambiamenti organizzativi.

### 3.2.1 Maggiore accesso al lavoro

Il terzo risultato, *l'aumento dell'accesso al lavoro*, è misurato attraverso due indicatori chiave di prestazione:

1. N. di beneficiari che iniziano uno stage, una collaborazione professionale o un contratto di lavoro
2. N. di imprese disposte ad aprire posizioni dopo aver partecipato al progetto

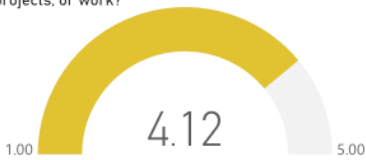
I dati raccolti tramite le tre fonti — il sondaggio sugli studenti di T1, quello di T2 e il sondaggio sulle aziende — offrono un quadro coerente dell'utilità percepita del programma e della sua capacità di generare opportunità professionali, evidenziando anche un divario tra le competenze sviluppate durante la formazione e l'attivazione concreta dei percorsi di lavoro all'interno delle organizzazioni partecipanti.

*KPI: N. di beneficiari che iniziano uno stage, una collaborazione professionale o un contratto di lavoro*

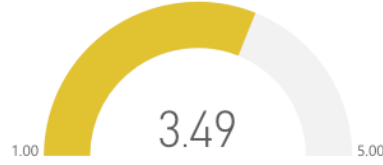
Il sondaggio sull'impatto immediato T1, somministrato immediatamente dopo il completamento del corso, indica una percezione generalmente positiva degli esiti immediati della formazione. I partecipanti hanno valutato l'utilità delle competenze acquisite durante il corso con una media **di 4,12 su 5**, suggerendo che il programma fosse ampiamente percepito come dotato di competenze applicabili alle loro attività, progetti o contesti di lavoro attuali. Questo risultato segnala un forte allineamento tra i contenuti della formazione e le esigenze pratiche dei partecipanti. Allo stesso tempo, l'effetto percepito del programma sulle prospettive di lavoro dei partecipanti appare più moderato: il punteggio medio per la domanda su se il programma abbia migliorato le possibilità di trovare lavoro o di avanzare nella carriera è di **3,49 su 5**. Questa differenza suggerisce che, sebbene il corso fosse considerato efficace nel rafforzare le capacità professionali, i partecipanti fossero un po' più cauti nel valutarne l'impatto diretto sugli esiti del mercato del lavoro. Infine, il sondaggio mostra che

il programma ha contribuito anche alla creazione di opportunità relazionali: i rispondenti hanno riportato un punteggio relativamente alto (**3,93 su 5**) riguardo alla possibilità di incontrare persone o organizzazioni con cui potrebbero collaborare in futuro. Ciò indica che l'ambiente di formazione funzionava non solo come spazio di apprendimento, ma anche come piattaforma di networking che potrebbe potenzialmente supportare future interazioni professionali.

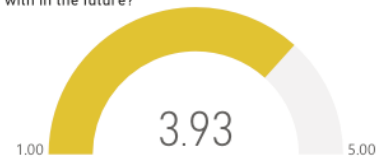
Do you think the course provided you with useful skills that can be applied in your current activities, projects, or work?



Did the program improve your chances of finding a job or advancing in your career?



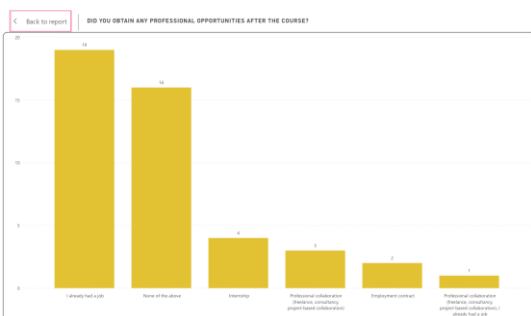
During the course, did you come into contact with people or organizations you would like to collaborate with in the future?



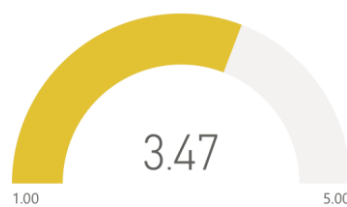
Fonte dati: Sondaggio studentesco T1

Il secondo insieme di evidenze, raccolto dagli studenti di T2, offre ulteriori approfondimenti sugli esiti a medio termine del programma. I partecipanti hanno valutato il contributo complessivo del programma SIM al loro sviluppo professionale con **un punteggio di 3,47 su 5**, confermando la percezione moderatamente positiva già osservata al T1. La distribuzione delle opportunità professionali ottenute dopo il corso mostra che la risposta più frequente era "Avevo già un lavoro" (19 intervistati), suggerendo che una parte significativa dei partecipanti fosse già impiegata durante il programma. Tra gli altri intervistati, 16 hanno riferito che nessuna delle opportunità elencate si è verificata, indicando che molti partecipanti non avevano ancora tradotto l'esperienza formativa in risultati professionali concreti.

**Tuttavia, sono emerse alcune opportunità rilevanti: 4 intervistati hanno dichiarato di aver ottenuto uno stage, 4 hanno riferito collaborazioni professionali (come attività freelance o di consulenza) e 2 hanno ottenuto un contratto di lavoro.** Sebbene questi numeri siano relativamente limitati, mostrano che il programma ha generato alcuni risultati tangibili legati all'occupazione per un sottoinsieme di partecipanti. Più in generale, i risultati suggeriscono che la formazione potrebbe aver avuto un ruolo principalmente come esperienza di rafforzamento delle capacità piuttosto che come meccanismo diretto di collocamento.



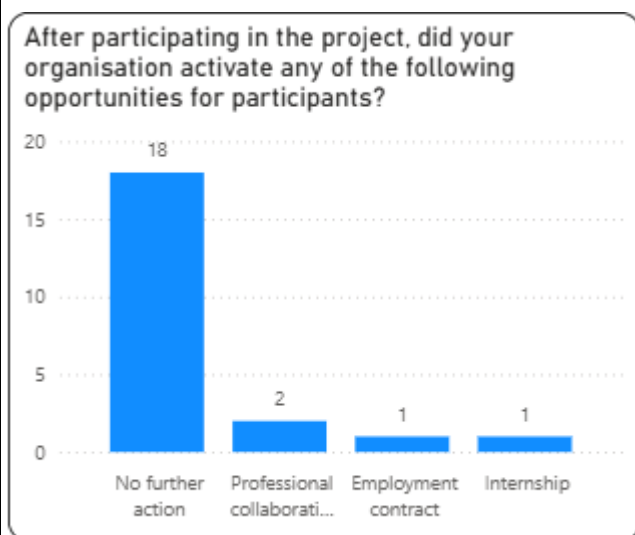
To what extent do you think SIM has or will contribute to your professional development?



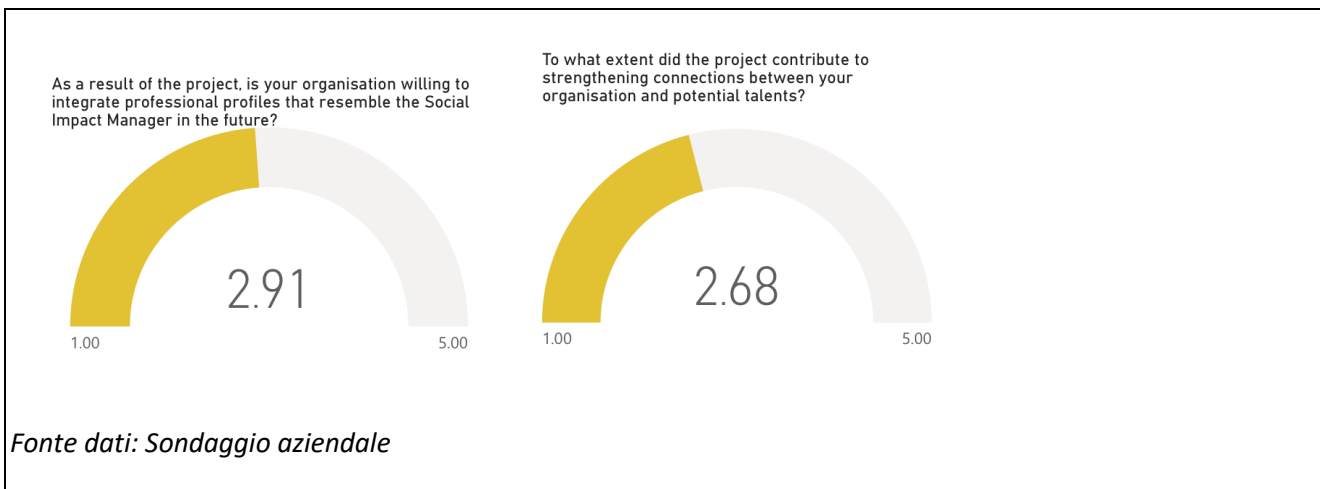
Fonte dati: Sondaggio studentesco T2

KPI: N. di aziende disposte ad aprire posizioni dopo aver partecipato al progetto

La terza prospettiva, derivata dal sondaggio aziendale, evidenzia una dimensione leggermente più critica dell'impatto del programma sulle pratiche organizzative. Alla domanda se la loro organizzazione avesse attivato opportunità professionali per i partecipanti dopo il progetto, la maggioranza degli intervistati (18 organizzazioni) ha dichiarato "nessuna ulteriore azione", **mentre sono stati registrati casi isolati di tirocini, contratti di lavoro o collaborazioni professionali (4 in totale).**



Questo risultato è coerente con il numero relativamente limitato di risultati occupazionali riportati dagli stessi partecipanti. Inoltre, le organizzazioni hanno mostrato un modesto livello di disponibilità a integrare profili professionali simili a quelli del Social Impact Manager in futuro, con un punteggio medio di 2,91 su 5. Analogamente, il contributo percepito del progetto al rafforzamento dei legami tra organizzazioni e potenziali talenti ha ricevuto un punteggio di 2,68 su 5, suggerendo che il programma abbia avuto un effetto limitato nel consolidare i flussi di reclutamento o i meccanismi di collaborazione a lungo termine.



Insieme, queste tre fonti indicano un programma efficace nel fornire conoscenze e competenze rilevanti e nel favorire opportunità di networking tra i partecipanti, ma la cui traduzione in concrete opportunità professionali rimane più limitata. La formazione sembra aver rafforzato le capacità professionali dei partecipanti e ampliato le loro reti relazionali, tuttavia l'ecosistema organizzativo coinvolto nel programma non ha convertito sistematicamente questo potenziale in percorsi di lavoro strutturati. Questa lacuna suggerisce che le future iterazioni del programma potrebbero beneficiare di una maggiore integrazione tra attività formative e coinvolgimento organizzativo, ad esempio attraverso pipeline di tirocini più strutturati, partnership con organizzazioni ospitanti o meccanismi progettati per facilitare la transizione dalla formazione all'inserimento professionale. Tali misure potrebbero contribuire a colmare il divario tra l'alto valore educativo percepito del programma e il suo attuale impatto moderato sui risultati occupazionali.

### 3.2.2 Strategie di RSC migliorate

Il quarto esito valutato riguarda il **miglioramento delle strategie di CSR all'interno delle organizzazioni partecipanti**, misurato attraverso tre indicatori:

1. Numero di partecipanti che riportano miglioramenti nella loro capacità di contribuire alle strategie di CSR nei loro contesti professionali.
2. Numerose imprese che dichiarano un miglioramento nella qualità della loro strategia di RSC

Le evidenze disponibili provengono dal **sondaggio sugli studenti di T2** e dall' **indagine aziendale**, permettendo all'analisi di raccogliere sia lo sviluppo delle competenze legate alla CSR sia la misura in cui queste competenze si sono tradotte nelle pratiche organizzative.

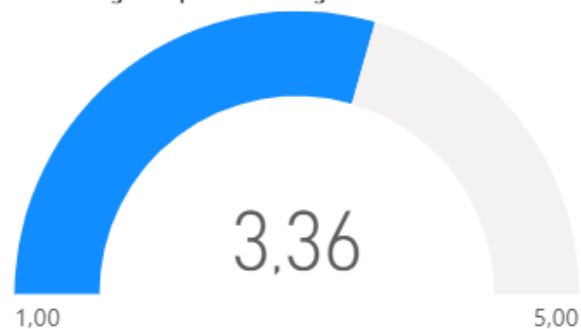
*KPI: N di partecipanti che riportano miglioramenti nella loro capacità di contribuire alle strategie di CSR nei loro contesti professionali*

I risultati del **sondaggio sugli studenti di T2** mostrano che il programma ha contribuito positivamente a rafforzare la conoscenza dei partecipanti sui concetti e gli strumenti della CSR. Gli intervistati hanno riportato un punteggio medio di **3,89 su 5** quando è stato interrogato se il programma avesse migliorato la loro conoscenza della CSR, indicando una percezione ampiamente positiva dei risultati di apprendimento. I partecipanti hanno inoltre riportato un **livello moderato di applicazione degli strumenti acquisiti nelle loro attività professionali**, con un punteggio medio di **3,36 su 5** riguardo alla possibilità di applicare le conoscenze e gli strumenti del programma nei loro contesti lavorativi.

In numeri assoluti, **30 su 45 intervistati al sondaggio studentesco di T2 hanno riportato un miglioramento nella comprensione e nelle competenze CSR; mentre 17 di loro hanno dichiarato di essere stati in grado di applicarle in contesti professionali e organizzativi.** Questi risultati suggeriscono che la formazione ha effettivamente rafforzato le competenze legate alla CSR e ha fornito ai partecipanti quadri da utilizzare in contesti professionali.

Il feedback qualitativo degli studenti illustra ulteriormente come queste conoscenze siano state applicate nella pratica. Diversi intervistati hanno riferito di aver utilizzato gli strumenti introdotti durante il programma per **sviluppare sistemi di monitoraggio per gli impatti organizzativi**, preparare **piani di monitoraggio durante la progettazione del progetto** o **costruire quadri logici per iniziative** specifiche. Altri hanno evidenziato come il corso abbia migliorato la loro capacità di supportare **strategie di sostenibilità per i clienti**, in particolare nei contesti di consulenza. I riferimenti a quadri come **GRI e le linee guida OCSE** indicano che i partecipanti hanno acquisito familiarità con gli standard riconosciuti di CSR e sono stati in grado di applicarli in reali attività professionali. In alcuni casi, la formazione ha anche stimolato la riflessione su come le attività aziendali stesse potessero diventare più sostenibili, incoraggiando i partecipanti a riconsiderare le implicazioni sociali e ambientali dei prodotti o servizi organizzativi

Were you able to apply in your job tools and knowledge acquired during SIM?



After SIM do you think you have improved your knowledge on CSR?



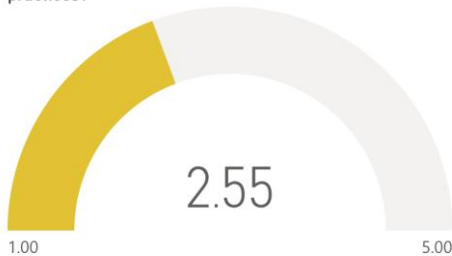
Fonte dati: Sondaggio studentesco T2

KPI: N di aziende che dichiarano una migliore qualità della loro strategia di CSR

Le evidenze del **sondaggio aziendale**, tuttavia, suggeriscono che la traduzione di queste competenze in

cambiamenti organizzativi è stata più limitata. Quando alle organizzazioni è stato chiesto in che misura la loro strategia o pratiche di CSR fossero migliorate grazie al progetto, la risposta media è stata **di 2,55 su 5**, indicando un miglioramento percepito relativamente modesto. In realtà, solo **2 aziende in totale hanno risposto a 4 o 5 a queste domande critiche.**

After participating in the project, to what extent has your organisation improved its CSR strategy or practices?



Fonte dati: Sondaggio aziendale

### 3.3.3 Risultati della valutazione sullo sviluppo economico e l'occupazione

#### SIM Impact: From Skills to Employment



23

Nel complesso, le evidenze indicano che il programma ha contribuito positivamente a rafforzare le capacità professionali dei partecipanti e le competenze relative alla RSE, mentre i suoi effetti diretti sulla creazione di occupazione e sul cambiamento organizzativo appaiono più limitati.

I partecipanti hanno ampiamente riconosciuto l'utilità delle competenze acquisite (4,12/5) e il contributo del programma allo sviluppo professionale e alle opportunità di networking, anche se il suo impatto percepito sulle prospettive di lavoro è stato più moderato (3,49/5).

I risultati a medio termine confermano questo schema: mentre alcuni partecipanti hanno ottenuto tirocini, collaborazioni professionali o contratti di lavoro, molti erano già stati impiegati o non avevano ancora tradotto la formazione in risultati concreti del lavoro, suggerendo che il programma funzionasse principalmente come un'iniziativa di rafforzamento delle capacità piuttosto che come un meccanismo diretto di collocamento. Una dinamica simile emerge dal punto di vista organizzativo, dove poche aziende hanno attivato opportunità professionali e la disponibilità a integrare profili come Social Impact Manager è rimasta moderata.

Allo stesso tempo, il programma si è dimostrato efficace nel rafforzare la conoscenza e la comprensione pratica dei partecipanti sui quadri e strumenti di RSC (3,89/5), con diversi partecipanti che hanno segnalato l'applicazione di sistemi di monitoraggio dell'impatto, strategie di sostenibilità e standard riconosciuti come le linee guida GRI o OCSE nelle loro attività professionali. Tuttavia, le organizzazioni hanno riportato solo miglioramenti limitati nelle loro strategie di CSR (2,55/5), insieme a una capacità relativamente bassa di rafforzare i legami tra organizzazioni e potenziali talenti (2,68/5). Ciò indica che, sebbene il programma abbia sviluppato con successo le competenze individuali, la traduzione di queste competenze in pratiche organizzative più ampie e percorsi di impiego strutturati rimane parziale, e potrebbe beneficiare di una maggiore integrazione tra attività formative e coinvolgimento organizzativo.

### 3.3 Sviluppo locale

Questa sezione analizza il contributo del programma SIM ai risultati dello sviluppo locale, in linea con il Theory of Change and Impact Framework del progetto, che identifica l'attivazione degli ecosistemi e la costruzione di rete come meccanismi chiave che collegano la costruzione delle capacità individuali a un impatto territoriale più ampio.

L'analisi si concentra su tre dimensioni principali: il coinvolgimento di attori privati, pubblici e del terzo settore, l'attivazione della partecipazione comunitaria e lo sviluppo di iniziative locali e reti collaborative. Questi risultati riflettono la capacità del programma di operare non solo a livello individuale, ma anche a livello degli ecosistemi locali, favorendo connessioni, sperimentazioni e processi di innovazione sociale.

Le evidenze combinano analisi di rete, sondaggi sugli studenti (T2) e il sondaggio aziendale, permettendo una valutazione sia dell'ampiezza del coinvolgimento degli stakeholder sia della qualità e durabilità delle relazioni generate.

#### 3.3.1 Migliore coinvolgimento tra settore privato e pubblico

L'esito relativo a un migliorato coinvolgimento degli attori del settore privato e pubblico all'interno dell'ecosistema dello sviluppo locale viene valutato attraverso tre indicatori:

1. Numero di aziende impegnate nelle attività di progetto e il loro grado di coinvolgimento
2. Numero di ONG locali coinvolte e il loro grado di coinvolgimento
3. Numero di amministrazioni pubbliche coinvolte e il loro grado di coinvolgimento.

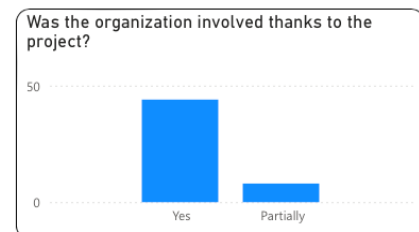
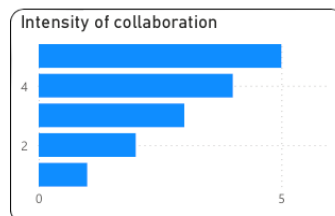
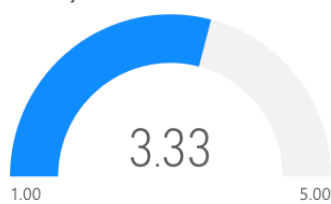
Le evidenze disponibili combinano l'analisi di rete delle organizzazioni partecipanti e i risultati del sondaggio aziendale, fornendo una prospettiva sia sull'ampiezza della partecipazione degli stakeholder sia sulla percezione della forza delle relazioni generate attraverso il progetto.

L' **analisi della rete** mostra che il progetto ha coinvolto **52 organizzazioni** in diversi paesi europei, rappresentando una varietà di tipi istituzionali. Di questi, 44 sono stati coinvolti attraverso il lavoro di progetto che ha dimostrato la rilevanza di queste attività per creare una rete vivace di stakeholder del settore pubblico e privato attorno al SIM.

La rete comprende **aziende (33), ONG (8), associazioni (4), amministrazioni pubbliche (4), cooperative (1), imprese sociali (1)**, indicando che l'iniziativa è riuscita a mobilitare un **ecosistema eterogeneo di stakeholder**.

L'analisi riporta un **'intensità media di collaborazione di 3,33 su 5**, indicando un livello moderato ma tangibile di interazione tra le organizzazioni partecipanti alle attività del progetto. Le reazioni al sondaggio mostrano inoltre che la maggior parte delle organizzazioni ha dichiarato di essere **direttamente coinvolta nel progetto**, mentre una quota minore ha indicato un coinvolgimento parziale, confermando che l'iniziativa è riuscita ad attivare una vasta rete di stakeholder coinvolti. Circa la metà delle organizzazioni (21 su 52) ha ottenuto 4 e 5 punti sull'intensità della collaborazione - ampiamente distribuita per geografie e tipi.

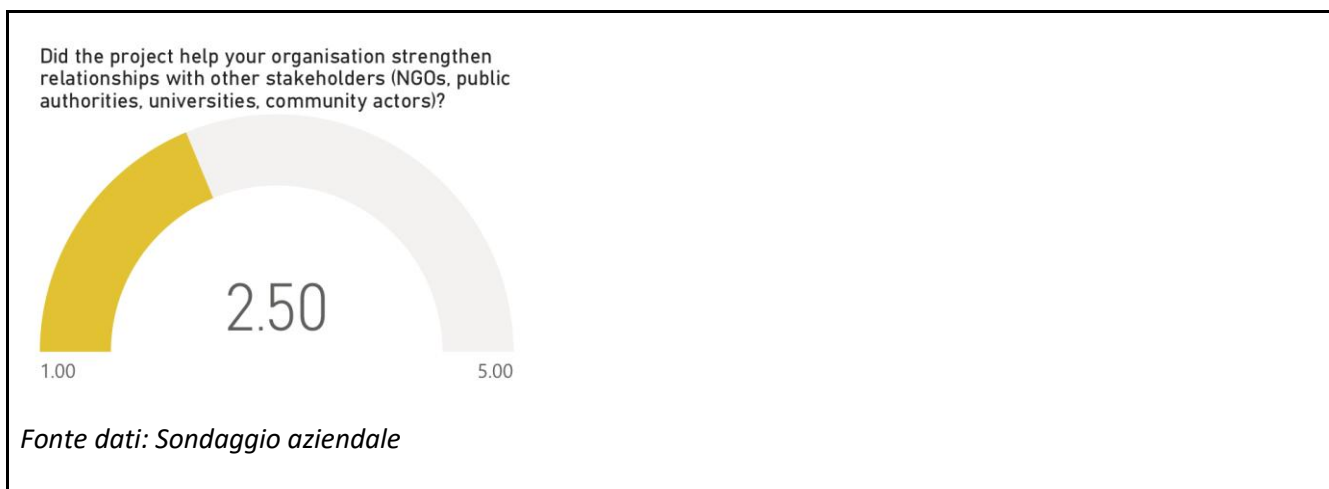
Intensity of collaboration



Fonte dati: *Analisi della rete*

Le evidenze del **sondaggio aziendale** forniscono ulteriori approfondimenti sugli effetti percepiti di questo coinvolgimento sulle relazioni organizzative. Quando è stato chiesto se il progetto avesse contribuito a rafforzare le relazioni con altri stakeholder come ONG, autorità pubbliche, università e attori comunitari, gli intervistati hanno riportato un punteggio medio di **2,50 su 5**, suggerendo un rafforzamento percepito relativamente limitato delle relazioni con gli stakeholder.

Tuttavia, i feedback qualitativi raccolti attraverso il sondaggio evidenziano diversi esempi concreti di collaborazione stimolata dal progetto. Alcune organizzazioni hanno riportato **nuovi collegamenti con istituzioni educative e rappresentanti della comunità locale**, mentre altre hanno sottolineato l' **opportunità di coinvolgere le università per attuare attività congiunte**. Anche eventi di networking organizzati all'interno del progetto, come l' **Hackathon**, sono stati citati come occasioni che hanno facilitato l'interazione tra organizzazioni. In diversi casi, i rispondenti hanno esplicitamente osservato che il progetto **rafforzava la collaborazione con le istituzioni di istruzione superiore**, indicando che l'iniziativa ha contribuito a costruire ponti tra le organizzazioni e il settore accademico.



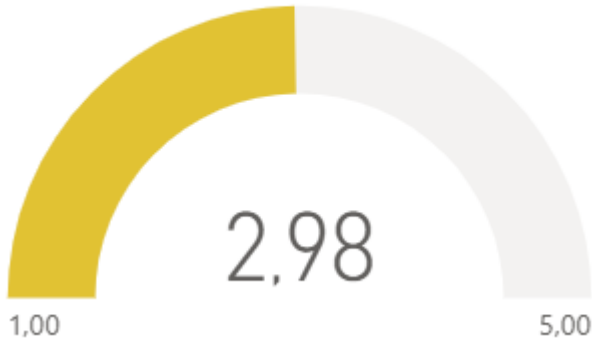
Nel complesso, le evidenze disponibili indicano che il progetto è riuscito a **mobilitare una rete ampia e diversificata di organizzazioni nei settori privato, pubblico e terzo**, creando opportunità di interazione e collaborazione all'interno dell'ecosistema dello sviluppo locale. Sebbene il **rafforzamento percepito delle relazioni con gli stakeholder rimanga moderato**, sia la struttura della rete sia il feedback qualitativo suggeriscono che il progetto abbia facilitato **nuove connessioni tra organizzazioni, istituzioni educative e attori comunitari**, gettando le basi per potenziali collaborazioni future.

### 3.3.2 Migliore coinvolgimento della comunità

*Numero di persone che persistono nella partecipazione sociale attiva*

Le evidenze del **sondaggio sugli studenti di T2** forniscono un'indicazione indiretta della durata di questi impegni. Quando ai partecipanti è stato chiesto se fossero ancora attivamente coinvolti in iniziative sociali, comunitarie o CSR avviate o rafforzate attraverso il progetto, la risposta media è stata **di 2,78 su 5, con 11 su 45 che** hanno fornito feedback positivo (4 o 5). Questo punteggio suggerisce un livello moderato di coinvolgimento continuo nelle iniziative legate al progetto, indicando che, sebbene alcune collaborazioni siano proseguite oltre la durata immediata delle attività, la continuità a lungo termine di tali impegni appare disomogenea.

Are you still actively involved in social, community, or CSR initiatives that were launched or strengthened during SIM?



Fonte dati: Sondaggio studentesco T2

### Creazione di progetti locali

Durante il programma SIM, i partecipanti hanno sviluppato un totale di 40 progetti finali e 25 schemi di cooperazione, traducendo le competenze acquisite in iniziative concrete di impatto sociale.

La pipeline dei progetti ha seguito un approccio strutturato tra i paesi: gli hackathon hanno permesso ai partecipanti di affrontare sfide reali e generare idee iniziali, mentre schemi di cooperazione e progetti finali hanno permesso ulteriori sviluppi e test in collaborazione con aziende, ONG e attori locali, spesso in linea con le strategie ESG.

I progetti risultanti possono essere raggruppati in alcune aree principali: occupazione e sviluppo delle competenze, inclusione sociale e benessere, rigenerazione territoriale e innovazione organizzativa orientata agli ESG. In vari contesti, una caratteristica chiave è il forte ancoraggio dei progetti in ambienti organizzativi o locali reali, garantendo sia rilevanza pratica sia potenziale di implementazione.

Una panoramica dettagliata di tutti i progetti è fornita nel Deliverable 3.3 "SIM Training Handbook".

### 3.3.3 Edificio della rete

L'esito relativo alla **costruzione della rete** viene valutato attraverso due indicatori:

1. Numero di collaborazioni informali generate attraverso il programma
2. Numero di collaborazioni formali generate attraverso il programma

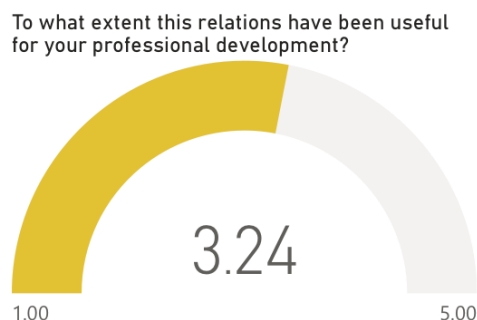
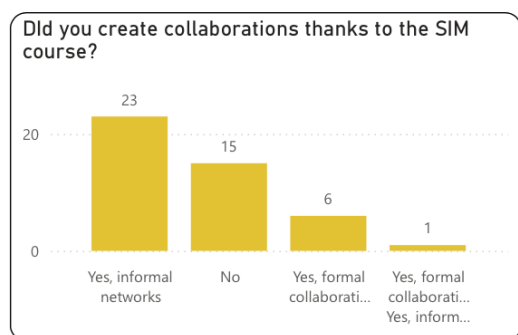
L'analisi si basa principalmente sui risultati del **sondaggio sugli studenti di T2**, integrati da intuizioni qualitative degli studenti e dalle evidenze emerse dall' **analisi delle reti delle organizzazioni partecipanti**, che insieme aiutano a illustrare la natura e la qualità delle relazioni stabilite attraverso il progetto.

*KPI: Numero di collaborazioni informali generate attraverso il programma (studenti)*

Le evidenze del **sondaggio sugli studenti di T2** indicano che il programma ha contribuito alla creazione di diversi

nuovi contatti professionali tra i partecipanti. Quando è stato chiesto se avessero creato collaborazioni grazie al corso SIM, la maggior parte degli intervistati ha riferito la creazione di **reti informali (23 intervisti)**. Un numero minore ha riportato **collaborazioni formali (6 intervistati)**, mentre **un intervistato ha indicato sia collaborazione formale che informale**. Al confronto, **15 intervistati hanno riferito di non essere stata creata alcuna collaborazione**. Questi risultati suggeriscono che il contributo principale del programma in termini di networking risiede nel facilitare relazioni professionali informali, che spesso rappresentano il primo passo verso forme di cooperazione più strutturate. I partecipanti hanno anche riferito che queste relazioni sono state moderatamente utili per il loro sviluppo professionale, con un punteggio medio di 3,24 su 5 quando è stato chiesto in che misura le relazioni create attraverso il programma supportassero la loro crescita professionale.

Il feedback qualitativo degli studenti fornisce ulteriori approfondimenti sulla natura di queste connessioni. Diversi intervistati hanno descritto lo sviluppo di relazioni interpersonali informali con colleghi professionalmente stimolanti, con i quali continuano a scambiarsi informazioni su opportunità di lavoro e formazione anche dopo il corso. Altri hanno sottolineato l'importanza di condividere esperienze e migliori pratiche con gli altri partecipanti o di stabilire connessioni durante attività collaborative come il lavoro di gruppo e gli hackathon. In alcuni casi, queste interazioni hanno portato all'identificazione di sinergie professionali con altri partecipanti, rafforzando l'apprendimento tra pari e la collaborazione all'interno della rete creata dal programma. Questi esempi suggeriscono che il corso funzionava come piattaforma per lo scambio professionale e il networking tra pari, permettendo ai partecipanti di costruire relazioni che si estendano oltre la durata della formazione.



Fonte dati: Sondaggio studentesco T2

**KPI: Numero di collaborazioni informali generate attraverso il programma (organizzazioni)**

Ulteriori evidenze dall'**analisi della rete delle organizzazioni partecipanti** indicano che il progetto ha generato anche opportunità di collaborazione a livello organizzativo. Quattro organizzazioni hanno riferito che le attività di networking associate al progetto hanno contribuito alla **progettazione o alla proposta di nuovi progetti o servizi**, anche se tali iniziative non erano ancora state attuate. Le organizzazioni che menzionano tali sviluppi sono **Lendlease, Humana People to People, EY Foundation ed Epsom**, suggerendo che la rete creata attraverso il progetto abbia stimolato idee per una possibile collaborazione futura.

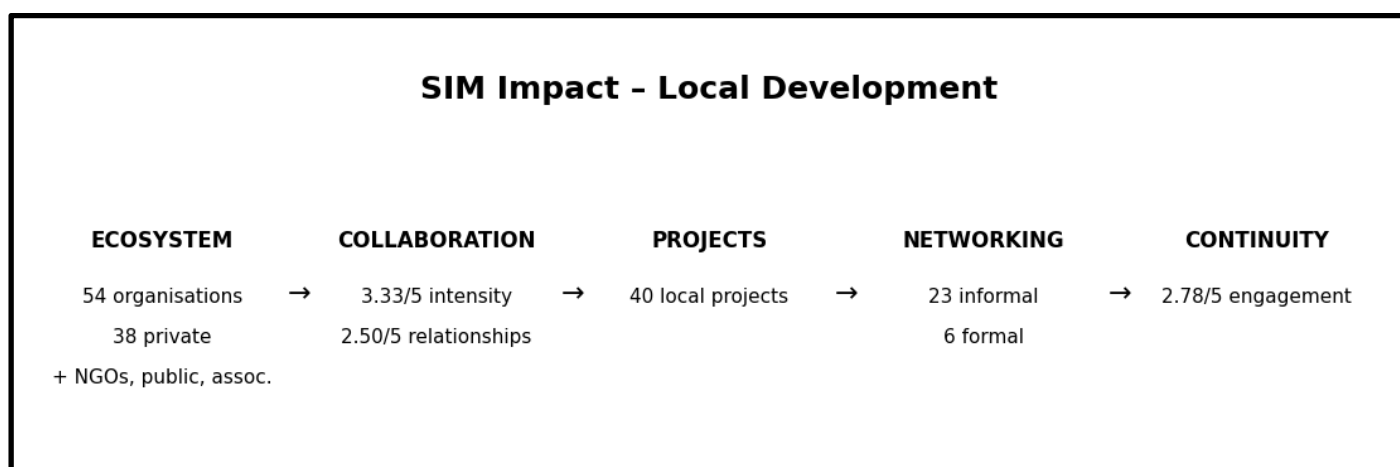
*Numero di collaborazioni formali generate attraverso il programma (organizzazioni)*

Inoltre, un'organizzazione ha segnalato l'istituzione di una **nuova collaborazione formale** collegata al progetto. La società privata croata **Jadran-galenski laboratorij d.d. (JGL d.d.)** ha indicato che parteciperà all'implementazione del **programma SIM Lifelong Learning (LLL) presso EFRI**, prendendo parte a programmi di cooperazione e attività di hackathon. È **già stato firmato un accordo informale**, che rappresenta un passo concreto verso una partnership strutturata.

*Fonte dati: Analisi della rete*

Nel complesso, le evidenze suggeriscono che il progetto è **stato particolarmente efficace nel favorire il networking informale e lo scambio professionale tra i partecipanti**, mentre la creazione di collaborazioni formali rimane più limitata ma comunque presente. Le connessioni informali sembrano rappresentare il **principale risultato del networking**, fungendo da base per lo scambio di conoscenze, opportunità professionali e potenziali future collaborazioni sia tra individui che organizzazioni coinvolte nell'iniziativa.

### 3.3.4 Risultati della valutazione sullo sviluppo locale



Nel complesso, le evidenze indicano che il programma ha contribuito positivamente allo sviluppo locale attivando un ecosistema diversificato di stakeholder, favorendo nuove connessioni tra partecipanti e organizzazioni e stimolando la creazione di iniziative di innovazione sociale integrate localmente. Tuttavia, la consolidazione di queste interazioni in collaborazioni stabili e a lungo termine rimane più moderata.

Il progetto ha coinvolto 54 organizzazioni nei settori privato (38), pubblico e terzo, con un livello moderato di intensità di collaborazione (3,33/5), dimostrando la sua capacità di mobilitare una vasta rete multi-stakeholder attorno alla gestione dell'impatto sociale. Sebbene le organizzazioni riferiscano solo un rafforzamento limitato delle relazioni con gli stakeholder (2,50/5), le evidenze qualitative suggeriscono che il programma ha effettivamente permesso nuove connessioni, in particolare attraverso formati interattivi come gli hackathon.

Allo stesso tempo, i partecipanti hanno trasformato le competenze acquisite durante la formazione in 40 progetti locali che affrontano sfide chiave come l'inclusione sociale, lo sviluppo di competenze verdi, l'accesso all'imprenditorialità e la rigenerazione della comunità, evidenziando la capacità del programma di generare innovazione rilevante a livello locale. Tuttavia, le evidenze disponibili non consentono una valutazione sistematica della continuità e dell'attuazione a lungo termine di queste iniziative, rendendo difficile determinare fino a che punto siano state sostenute oltre la durata del programma.

I risultati del networking sono stati particolarmente visibili a livello dei partecipanti, dove il programma ha facilitato principalmente collaborazioni informali a supporto dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento tra pari. Al contrario, le partnership più strutturate e formali tra le organizzazioni sono rimaste limitate, anche se in alcuni casi sono emerse.

Questi risultati insieme, suggeriscono che il programma è stato efficace nel creare opportunità di interazione, sperimentazione e attivazione di rete all'interno dell'ecosistema dello sviluppo locale, mentre la transizione dall'impegno iniziale alla collaborazione duratura rappresenta un'area chiave per un ulteriore rafforzamento.

## 3.4 Ricerca, Innovazione e Espansione

Questa sezione esamina in che misura il programma SIM ha generato risultati oltre la fase di implementazione immediata, in particolare in termini di replicabilità, generazione e diffusione della conoscenza. L'obiettivo è valutare se il modello di formazione e le evidenze prodotte attraverso il progetto abbiano il potenziale di essere trasferiti, adattati e scalati in altri contesti educativi, organizzativi e politici.

L'analisi si concentra su due dimensioni principali. Da un lato, esplora la replicabilità del modello di addestramento SIM, considerando sia la disponibilità degli stakeholder ad adottarlo sia le prime evidenze della sua integrazione in nuovi contesti. D'altra parte, esamina il contributo del programma alla ricerca e allo sviluppo della conoscenza nel campo della CSR, ESG e della gestione dell'impatto sociale, nonché la sua capacità di raggiungere e coinvolgere un pubblico più ampio attraverso attività di diffusione.

### 3.4.1 Replicabilità

Il risultato relativo alla replicabilità valuta fino a che punto il modello di formazione sviluppato all'interno del progetto mostra il potenziale di essere adottato, integrato o replicato da stakeholder esterni e istituzioni. Questo esito si misura attraverso tre indicatori:

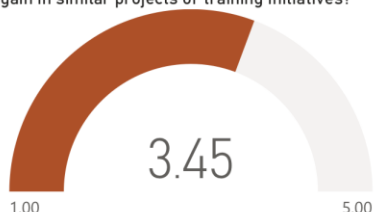
18. Propensione degli stakeholder a replicare la formazione
19. Numero di stakeholder disposti a integrare il corso nei programmi ufficiali

Le prove di questo risultato provengono dal sondaggio aziendale, dal sondaggio sugli studenti di T2 e da un database interno intitolato "Replicabilità e Ricerca d'Impatto", che documenta esempi concreti di replicazione e trasferimento di conoscenza generati dal progetto.

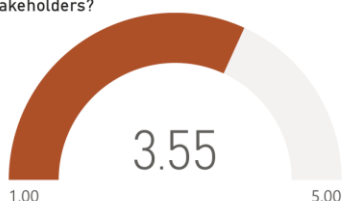
### KPI: Propensione degli stakeholder a replicare la formazione

I risultati del **sondaggio aziendale** indicano una forte apertura tra gli stakeholder organizzativi verso la possibile replica del modello di formazione. Gli intervistati hanno riportato un punteggio medio di **4,27 su 5** quando è stato chiesto se avrebbero raccomandato il corso a persone nel loro ambiente professionale. Questo risultato suggerisce un alto livello di fiducia nella rilevanza e nell'utilità del programma, indicando che le organizzazioni percepiscono la formazione come preziosa per i professionisti che lavorano in settori legati alla sostenibilità, alla RSC e alla gestione dell'impatto sociale.

Would your organisation be willing to participate again in similar projects or training initiatives?



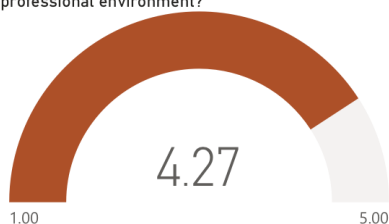
Would your organisation recommend this type of collaboration to other companies or stakeholders?



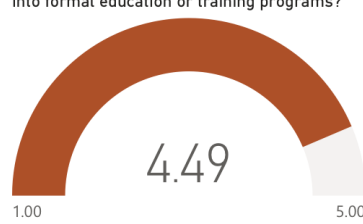
Fonte dati: Sondaggio aziendale

Allo stesso modo, il **sondaggio sugli studenti di T2** fornisce forti prove della percepita replicabilità del corso all'interno dei sistemi educativi formali. I partecipanti hanno valutato **4,49 su 5** nella misura in cui raccomanderebbero di integrare il corso nei **programmi formali di istruzione o formazione**, suggerendo un livello molto elevato di supporto per istituzionalizzare questo tipo di formazione all'interno dei curricula accademici o dei percorsi di formazione professionale. Questo risultato indica che i partecipanti vedono il programma non solo come un'esperienza di apprendimento individuale preziosa, ma anche come un **modello che potrebbe essere sistematicamente adottato all'interno dell'istruzione superiore o degli ambienti di formazione professionale**.

Would you advice this course to people of your professional environment?



Would you recommend integrating this course into formal education or training programs?



Fonte dati: Sondaggio studentesco T2

*KPI: Numero di stakeholder disposti a integrare il corso nei programmi ufficiali e numero di università che riconoscono o adottano il corso nella loro offerta educativa.*

Ulteriori prove sono fornite dal **database "Replicability and Impactful Research"**, che documenta casi concreti in cui il quadro di formazione è già stato trasferito o adattato in nuovi contesti. Un esempio è la **replica completa del modello di formazione SIM presso l'Università di Rijeka – Facoltà di Economia e Economia (EFRI)** in Croazia, dove è stato implementato il **Workshop di Replicazione SIM EFRI**, focalizzato su temi come **CSR, ESG e Gestione dell'Impatto Sociale**. Un secondo esempio riguarda **l'Università di Milano-Bicocca (UNIMIB)** in Italia, dove elementi del programma sono stati integrati in **attività di capacity building relative alla valutazione dell'impatto e all'economia sociale**.

Nel complesso, le evidenze disponibili suggeriscono un potenziale promettente per la replicabilità del modello di formazione, supportato dalla disponibilità degli stakeholder a raccomandare e integrare elementi del corso, nonché da esempi iniziali di adozione istituzionale all'interno delle università partner. s.

In particolare, esempi provenienti dalle università del consorzio indicano che la formazione SIM è stata adottata in diverse forme: l'Università di Rijeka (UNIRI EFRI, Croazia) ha realizzato una replica completa del programma attraverso il "EFRI SIM Replication Workshop", focalizzato su CSR, ESG e Gestione dell'Impatto Sociale, mentre l'Università di Milano-Bicocca (UNIMIB, Italia) ha integrato componenti selezionati della formazione nelle sue attività di capacity building, in particolare sulla valutazione dell'impatto e sull'economia sociale. Sebbene questi casi dimostrino l'adattabilità del modello, non forniscono ancora prove sufficienti sulla continuità, la scalabilità o l'istituzionalizzazione a lungo termine di queste iniziative.

Analogamente, le informazioni contenute nel database "Replicabilità e Ricerca Impattante" confermano che il quadro educativo ha iniziato a essere trasferito in nuovi contesti accademici e formativi. Tuttavia, i dati disponibili non consentono una valutazione sistematica dell'estensione, profondità o sostenibilità di queste repliche nel tempo. Pertanto, sebbene il modello mostri un chiaro potenziale per un'adozione più ampia, sarebbero necessarie ulteriori prove per convalidarne la scalabilità effettiva e l'impatto a lungo termine oltre l'implementazione originale del progetto.

### 3.4.2 Ricerca di impatto sulla CSR

Le evidenze che emergono dai feedback dei partecipanti, in particolare dai sondaggi sugli studenti (T1 e T2), evidenziano diverse aree in cui un ulteriore sviluppo delle conoscenze e della formazione sarebbe vantaggioso. Come discusso nelle sezioni precedenti, i partecipanti hanno costantemente espresso la necessità di un'esplorazione più approfondita di argomenti chiave—come le metodologie di misurazione dell'impatto (ad esempio SROI), l'applicazione pratica degli strumenti e un maggiore allineamento tra contenuti teorici e contesti di implementazione reali. Queste intuizioni indicano l'identificazione di lacune rilevanti nella formazione e nelle conoscenze, in particolare in relazione all'operativizzazione della gestione dell'impatto e alla transizione dall'apprendimento alla pratica.

Tuttavia, sebbene queste indicazioni forniscano una preziosa comprensione preliminare delle nuove esigenze di ricerca e formazione, una validazione più sistematica di questo risultato dipenderà dalla valutazione finale condotta dall'External Evaluation Commission.

Inoltre, i seguenti indicatori chiave di prestazione, derivati dal WP5 (Dissemination and Communication database), forniscono una panoramica delle attività di sensibilizzazione e del coinvolgimento degli stakeholder del progetto, rendendo il lavoro della sua ricerca d'impatto:

- **52.226** visite al sito web (agosto 2023 – novembre 2025)
- **+850** stakeholder raggiunti tramite il database del progetto
- **1.140** follower su tutti i canali social del progetto
- **1.705** download di Project E-Zine (4 edizioni)

Va notato che i dati riportati si riferiscono al periodo fino a novembre 2025. La raccolta dei dati per gli ultimi sei mesi del progetto è prevista per iniziare a maggio, dopo la presentazione del presente consegnabile.

### 3.4.3 Risultati della valutazione su Ricerca, Innovazione e Scala

Nel complesso, le evidenze suggeriscono che il programma SIM dimostra un forte potenziale di replicazione e trasferimento di conoscenze, supportato da alti livelli di approvazione degli stakeholder e da esempi iniziali di adozione istituzionale. Sia gli stakeholder organizzativi (4,27/5) sia i partecipanti (4,49/5) hanno espresso una forte disponibilità a raccomandare e integrare il modello formativo, indicando che il programma è percepito come rilevante, credibile e adattabile a diversi contesti educativi e professionali.

Allo stesso tempo, le evidenze disponibili indicano un divario tra questa alta percepita replicabilità e la sua effettiva consolidazione. Sebbene i primi casi di adozione all'interno delle università partner — come la replica completa presso UNIRI EFRI e l'integrazione parziale in UNIMIB — dimostrino la flessibilità del modello, restano esperienze in fase iniziale. Attualmente ci sono poche prove riguardo alla continuità, istituzionalizzazione e scalabilità di queste iniziative oltre le implementazioni pilota.

Parallelamente, il programma ha contribuito all'identificazione di nuove lacune nella ricerca e nella formazione, in particolare in relazione all'operativizzazione della gestione dell'impatto, all'applicazione di metodologie come la SROI e all'allineamento tra i quadri teorici e la pratica reale. Questi approfondimenti, derivanti principalmente dai feedback dei partecipanti, rappresentano un prezioso contributo per la ricerca futura e lo sviluppo del curriculum. Tuttavia, la loro validazione formale e consolidamento dipenderanno dalla valutazione finale condotta dall'External Evaluation Board.

Infine, le attività di diffusione nell'ambito del WP5 indicano una significativa capacità di sensibilizzazione, con oltre 52.000 visite al sito web, più di 850 stakeholder raggiunti e un coinvolgimento sostenuto attraverso i canali digitali. Sebbene questi risultati confermino la visibilità del programma e il suo potenziale di influenzare un pubblico più ampio, riflettono principalmente la portata e la consapevolezza piuttosto che prove dirette di adozione o cambiamento sistemico.

Preso insieme, questi risultati indicano che il programma SIM ha generato con successo le condizioni per la replicazione, l'innovazione e la diffusione della conoscenza. Tuttavia, la transizione dal potenziale a un effettiva espansione—in particolare in termini di istituzionalizzazione, adozione a lungo termine e integrazione nei sistemi educativi e organizzativi—rimane un'area chiave per ulteriori sviluppi e valide.

## 3.5 Panoramica dei risultati

Prima di presentare una panoramica dei risultati, i seguenti dati chiave forniscono un riassunto conciso della scala e della portata del programma SIM:

- **124** partecipanti si sono addestrati
- **54** organizzazioni coinvolte (incluse **38 aziende**)
- **40** progetti locali sviluppati
- **5** HEI/VET impegnati
- **150** ore di formazione erogate

La tabella sottostante mira a riassumere i risultati raggiunti, basandosi sul quadro di impatto.

Area di risultato	Esito	KPI	Valore realizzato (Assoluto)	Valore realizzato (% degli intervistati)
Istruzione	Migliorare le soft skills	1. N di persone che hanno migliorato le soft skills 2. Varietà e diversità di persone formate	43/76 75% donne Fascia d'età: 20-60 anni	57%
	Abilità tecniche migliorate	3. N di persone che hanno migliorato le abilità tecniche 4. Varietà e diversità di persone formate	52/76 75% donne Fascia d'età: 20-60 anni	68%
	Innovazione educativa	5. Qualità percepita dai partecipanti	4.33/5.00	87%
		6. N di applicazioni	192	n/a
Sviluppo economico / Occupazione	Maggiore accesso ai posti di lavoro	7. N di beneficiari che iniziano uno stage, una collaborazione professionale o un contratto di lavoro	10/76	13%
		8. N di aziende disposte ad aprire posizioni dopo aver partecipato al progetto	4/22	18%
	Strategie di RSI migliorate	9. Numero di partecipanti che riportano miglioramenti nella	30/45	66%

		loro capacità di contribuire alle strategie di CSR nei loro contesti professionali.		
		10. N di aziende che dichiarano una qualità migliorata della loro strategia CSR	2/22	9%
<b>Sviluppo locale</b>	Migliore coinvolgimento o tra settore privato e pubblico	11. N di aziende impegnate in attività di progetto + grado di coinvolgimento	33	-
		12. N delle ONG e associazioni locali impegnate in attività di progetto + grado di coinvolgimento	12	-
		13. N della Pennsylvania impegnata nelle attività di progetto + grado di coinvolgimento	4	-
	Migliore coinvolgimento o della comunità	14. N di persone che persistono nella partecipazione sociale attiva	11/45	24%
	Creazione di progetti locali	15. N dei progetti locali avviati	40	-
	Costruzione della rete	16. N di collaborazioni informali create	24/45 (studenti)	53%
			22/4 (aziende)	18%
17. N di collaborazioni formali create		7/45 (studenti)	16%	
		1/22 (aziende)	4%	
<b>Ricerca, innovazione e scala</b>	Replicabilità	18. Propensione degli stakeholder a replicare la formazione	3.44/5	70%

		19. N degli stakeholder che inseriscono il corso nel programma ufficiale	3/5	60%
	Ricerche di impatto sulla CSR	20. N delle parti interessate sono state coinvolte attraverso attività di diffusione	2000 + 5226 visite al sito web	-
		21 N di nuove aree di ricerca o lacune di formazione/conoscenza identificate a seguito della ricerca	Analisi qualitativa	Analisi qualitativa

## 04 | RISULTATI DELLA VALUTAZIONE

I risultati presentati nella Sezione 3 confermano che il programma SIM è stato efficace nel generare risultati rilevanti in molteplici dimensioni, in particolare in termini di rafforzamento delle capacità, evidenziando anche aree in cui gli impatti sono ancora in evoluzione.

A **livello individuale**, il programma ha chiaramente **raggiunto il suo obiettivo principale di rafforzare le competenze nella gestione dell'impatto sociale**, nella CSR e nell'Economia Sociale (RSE), coinvolgendo 124 partecipanti in 5 paesi. I partecipanti hanno riportato miglioramenti sia nelle competenze tecniche che trasversali, insieme a alti livelli di soddisfazione per la qualità e il carattere innovativo della formazione. Questi risultati confermano la **rilevanza del modello SIM nel rispondere alle nuove esigenze di competenze** nel campo della sostenibilità e della gestione dell'impatto, come riflette anche nella forte domanda per il programma e nella diversità dei partecipanti coinvolti. Innanzitutto, la qualità complessiva percepita del corso era 4,33/5. Allo stesso tempo, la traduzione di queste competenze in risultati occupazionali appare più graduale. Sebbene i partecipanti riconoscano l'utilità delle competenze acquisite (4,12/5), l'impatto percepito sulle prospettive di lavoro rimane più moderato (3,49/5), e solo una quota limitata ha avuto accesso a opportunità concrete. Ciò suggerisce che il **programma contribuisce in modo significativo all'occupabilità, anche se potrebbero essere necessari ulteriori meccanismi per supportare ulteriormente la transizione nel mercato del lavoro.**

L'analisi evidenzia anche la presenza di diversi profili di apprendenti all'interno del programma, inclusi **studenti che entrano nel mercato del lavoro e professionisti che cercano di migliorare le competenze.** Questi gruppi hanno bisogni e aspettative distinte, che potrebbero non essere pienamente affrontate da una singola struttura curricolare. Una maggiore differenziazione nei percorsi di apprendimento potrebbe quindi migliorare sia l'efficacia della formazione sia il suo allineamento con il mercato del lavoro e i contesti organizzativi.

Da un **punto di vista organizzativo**, il programma ha permesso forme iniziali di coinvolgimento con aziende e altri stakeholder, in particolare attraverso schemi di cooperazione e attività basate su progetti. **54 organizzazioni dei settori privato, pubblico e terzo sono state coinvolte, contribuendo all'attivazione di un ecosistema diversificato.** Tuttavia, le evidenze indicano che queste interazioni sono state più evidenti durante la fase di implementazione e meno consolidate nel tempo. Questo può riflettere la sfida più ampia **di allineare le iniziative formative alle priorità organizzative, specialmente in contesti in cui i benefici diretti o gli incentivi strategici non sono immediatamente evidenti.** Questa dinamica si riflette anche nei risultati relativamente moderati osservati in termini di cambiamento organizzativo, inclusi miglioramenti nelle strategie di RSC (2,55/5) e il rafforzamento dei legami tra organizzazioni e potenziali talenti (2,68/5). Sebbene questi risultati non diminuiscono il valore del programma, suggeriscono che potrebbero essere necessari ulteriori sforzi (che vanno oltre la pura progettazione e implementazione dei corsi) per migliorare l'integrazione degli esiti formativi all'interno delle pratiche organizzative.

A **livello ecosistemico**, il programma ha attivato con successo reti e stimolato la collaborazione, portando allo sviluppo di 40 progetti locali che affrontano sfide come l'inclusione sociale, lo sviluppo di competenze verdi, l'accesso all'imprenditorialità e la rigenerazione della comunità. Queste iniziative illustrano la **capacità del programma di collegare l'istruzione alla risoluzione di problemi reali e di sostenere l'innovazione integrata**

**localmente, mentre molte di queste collaborazioni rimangono** informali e la loro continuità a lungo termine non può ancora essere pienamente valutata, suggerendo che strutture o meccanismi aggiuntivi potrebbero supportarne la consolidazione in partnership più stabili e sostenibili.

Le evidenze sulla **replicabilità** rafforzano ulteriormente la valutazione complessivamente positiva del modello di addestramento, in particolare in termini di qualità percepita e rilevanza dei suoi contenuti. Sia gli stakeholder organizzativi che i partecipanti hanno espresso una **forte propensione a raccomandare il programma (rispettivamente 4,27/5 e 4,49/5), indicando una forte apprezzamento per il curriculum**, le metodologie e l'attenzione tematica su CSR, ESG e gestione dell'impatto sociale. Ciò suggerisce che il modello di addestramento SIM risponde efficacemente a una domanda emergente di competenze strutturate in questo campo ed è riconosciuto come prezioso in diversi contesti. Tuttavia, sebbene questo alto livello di approvazione confermi l'attrattiva e la percezione dell'utilità del programma, dovrebbe essere interpretato principalmente come un indicatore di **potenziale piuttosto che come una replica effettiva, poiché le prove di adozione e istituzionalizzazione a lungo termine rimangono limitate a questo punto.**

È importante inquadrare questi risultati alla luce dell'ambizione e dell'ambizione originaria del progetto SIM. Il **programma è stato principalmente progettato per sviluppare e testare un nuovo profilo professionale (il Social Impact Manager) e per avviare le condizioni per l'emergere di un ecosistema di supporto in più paesi.** In questo senso, il modello di impatto sottostante era intrinsecamente ambizioso, mirando a collegare la capacità di sviluppo individuale con le dinamiche del mercato del lavoro, il cambiamento organizzativo e effetti sistemici più ampi. **All'interno di questo contesto, le evidenze suggeriscono che il progetto ha raggiunto con successo i suoi obiettivi principali**, in particolare in termini di sviluppo delle competenze, attivazione di reti e costruzione iniziale dell'ecosistema. Allo stesso tempo, **alcuni dei risultati più avanzati** (come percorsi occupazionali sostenuti, trasformazione organizzativa e istituzionalizzazione a lungo termine) **richiedono tempi più lunghi e condizioni più strutturate per realizzarsi pienamente.**

Questo schema evidenzia un'implicazione più ampia per lo sviluppo futuro del modello SIM. Sebbene il contenuto e la struttura della formazione siano chiaramente apprezzati, la loro scalabilità efficace dipende dalla presenza di condizioni favorevoli che vadano oltre la dimensione educativa. In particolare, il coinvolgimento di aziende e stakeholder nel programma potrebbe andare oltre l'analisi e la progettazione delle competenze, ma essere esteso alla fase di implementazione in modo più strutturale. Come riflesso anche nelle raccomandazioni politiche, rafforzare i meccanismi di governance multi-stakeholder, differenziare i percorsi di apprendimento secondo i gruppi target e allineare meglio i contenuti formativi con i fattori aziendali e normativi potrebbero favorire un'integrazione più efficace del modello sia nei sistemi educativi che nelle pratiche organizzative. **In questa prospettiva, la sfida non sta nel validare ulteriormente la qualità della formazione (già ampiamente riconosciuta), ma nel creare le condizioni per la sua implementazione stabile e scalabile.**

## RIFERIMENTI

- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3–18.
- Belfiore, E. (2006). The Social Impacts of the Arts – Myth or Reality? In M. Mirza (Ed.), *Culture Vultures* (pp. 20–37). London: Policy Exchange.
- Belfiore, E., & Bennett, O. (2010). Beyond the “Toolkit”: Arts impact evaluation research and the realities of cultural policy-making. *Journal of Cultural Research*, 14(2), 121–142.
- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A., & Torch, C. (2017). Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations. European Commission.
- Boyle, E. A., Connolly, T. M., Hainey, T., et al. (2016). An update to the systematic literature review of empirical evidence of the impacts and outcomes of computer games and serious games. *Computers & Education*, 94, 178–192.
- Brest, P. (2010). The power of theories of change. *Stanford Social Innovation Review*, 8(2), 47–51.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures. New York: Rockefeller Foundation.
- Connolly, T. M., Boyle, E. A., MacArthur, E., Hainey, T., & Boyle, J. M. (2012). A systematic literature review of empirical evidence on computer games and serious games. *Computers & Education*, 59(2), 661–686.
- Crossick, G., & Kaszynska, P. (2016). Understanding the Value of Arts & Culture: The AHRC Cultural Value Project. Swindon: Arts & Humanities Research Council.
- Davies, R., & Dart, J. (2005). The ‘Most Significant Change’ (MSC) Technique: A Guide to Its Use. CARE International.
- Domahidi, E., Festl, R., & Quandt, T. (2014). To dwell among gamers: Investigating the relationship between social online game use and gaming-related friendships. *Computers in Human Behaviour*, 35, 107–115.
- Ducheneaut, N., Yee, N., Nickell, E., & Moore, R. J. (2007). The life and death of online gaming communities: a look at guilds in World of Warcraft. *Proceedings of CHI 2007*, 839–848.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35–51.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gargani, J. (2017). The leap from ROI to SROI: Farther than expected? *Evaluation and Program Planning*, 64, 116–126.
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. (2016). *Impact Evaluation in Practice* (2nd ed.). Washington, DC: World Bank.
- Jeannotte, M. S. (2017). *Social Effects of Culture: A Literature Review*. Department of Canadian Heritage (Report).
- Kuo, H.J., Yeomans, M., Ruiz, D. and Lin, C.C., 2024. Video games and disability – a risk and benefit analysis. *Frontiers in Rehabilitation Science*, 5, p.1343057. Doi: 10.3389/fresc.2024.1343057.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *Voluntas*, 26(5), 1805–1830.

- Matarasso, F. (1997). *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*. Stroud: Comedia.
- McCarthy, K., Ondaatje, E., Zakaras, L., & Brooks, A. (2004). *Gifts of the Muse: Reframing the Debate About the Benefits of the Arts*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and performance measurement. *Public Management Review*, 15(6), 923–941.
- Mortara, M., Catalano, C. E., Bellotti, F., et al. (2014). Learning cultural heritage by serious games. *Journal of Cultural Heritage*, 15(3), 318–325.
- Nguyen, A., 2022. Digital inclusion: social inclusion in the digital age. In: *Handbook of Social Inclusion, Research & Practices in Health and Social Care*. Switzerland: Springer Nature, pp. 1-12. DOI: 10.1007/978-3-030-48277-0\_14-1.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A Guide to Social Return on Investment*. (2012 ed.). London: The SROI Network.
- Nicholls, J. (2017). Social return on investment – Development and convergence. *Evaluation and Program Planning*, 64, 127–135.
- OECD (2022). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. OECD DAC.
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York: Guilford Press.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: SAGE Publications.
- Peng, W., Lee, M., & Heeter, C. (2020). The effects of a serious game on role-taking and willingness to help: Empathy as a mediator. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 64(2), 202–223.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Rogers, P. (2014). *Theory of change*. Methodological Briefs: Impact Evaluation 2. UNICEF Office of Research.
- Ruggiero, D. (2015). The effect of a persuasive social impact game on affective learning and attitude. *Computers in Human Behaviour*, 45, 213–221.
- Russo, P., Watkins, M., & Groundwater-Smith, S. (2014). The impact of gamification on museum patrons. *Curator: The Museum Journal*, 57(4), 463–475.
- Smith, A., et al. (2016). *The Social Effects of Culture*. Ottawa: Canadian Public Arts Funders (Report).
- Smith, S., Obrist, M., & Wright, P. (2013). Live-Action Role Play (LARP) for immersive storytelling: A comparison of workshops. *Proceedings of CHI 2013*, 3307–3316.
- Social Value UK, 2016. *SROI Guide: A Guide to Social Return on Investment*.
- Steinkuehler, C., & Williams, D. (2006). Where everybody knows your (Screen) name: Online games as “third places”. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(4), 885–909.
- Villani, D., Carissoli, C., Triberti, S., Marchetti, A., Gilli, G. and Riva, G., 2018. Video Games for emotion regulation: A systematic review. *Games for Health Journal*, 7(1), pp. 1-13. Doi: 10.1089/g4h.2017.0108.
- Weiss, C. H. (1995). Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives. In *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts* (pp. 65–92). Aspen Institute.
- Weiss, C. H. (1997). Theory-based evaluation: Past, present, and future. *New Directions for Evaluation*, 76, 41–55.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications* (6th ed.). Los Angeles: SAGE.



