

**LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO  
DI ALCUNE INIZIATIVE  
DI TERZA MISSIONE  
DELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA**

**PROGETTO PILOTA**

A cura dell'Alta Scuola Impresa e Società, in collaborazione con la Direzione  
Area Ricerca e Sviluppo

1 ottobre 2020

## SOMMARIO

<b>1. Il processo di valutazione d'impatto: obiettivi, perimetro, contenuti e metodologia</b> .....	3
1.1 Gli obiettivi del progetto.....	3
1.2 Il perimetro e i contenuti della valutazione.....	3
1.3 La metodologia utilizzata.....	4
1.4 I limiti della metodologia utilizzata .....	7
<b>2. La valutazione nel progetto pilota: una vista d'insieme</b> .....	8
2.1 La Formazione continua e il Public Engagement in UCSC: alcuni dati di sintesi.....	8
2.2. Il campione oggetto di indagine .....	10
2.3. I principali risultati delle attività di Terza Missione valutate .....	12
<b>3. Conclusioni: le fasi metodologiche per l'implementazione del processo di valutazione su larga scala</b> .....	24
<b>4. Appendice 1: focus sui 10 corsi</b> .....	27
4.1 Teatro Antico in scena .....	27
4.2 Disability manager e mondo del lavoro .....	33
4.3 I Siti UNESCO in Lombardia. Percorso di formazione storico-culturale, antropologico e ambientale.....	38
4.4 Management scolastico e direzione delle scuole paritarie .....	48
4.5 L'italiano nella scuola secondaria di primo e secondo grado: Lingue e letteratura.....	52
4.6 L'italiano nella scuola secondaria di primo e secondo grado: Grammatica, lettura e scrittura.....	52
4.7 Global MBA in Impact Entrepreneurship .....	57
4.8 Professione sostenibilità .....	63
4.9 Corso di Perfezionamento in Anticorruzione e Trasparenza (CoPAT) .....	68
4.10 Corso di Finance per non Finance Manager .....	73
<b>5. Appendice 2: focus sui progetti di Public Engagement</b> .....	77
5.1 Il progetto ConLab .....	77
5.2 Università Cattolica Incontra Matera: i Lucania Future Lab .....	85
<b>ANNEX I: TABELLE DI RIEPILOGO DIMENSIONI E KPI standard dei corsi di formazione</b> .....	93
<b>ANNEX II: TABELLE DI RIEPILOGO DIMENSIONI E KPI standard dei progetti di Public Engagement</b> .....	96

# 1. Il processo di valutazione d'impatto: obiettivi, perimetro, contenuti e metodologia

## 1.1 Gli obiettivi del progetto

Il progetto pilota, qui presentato, ha l'obiettivo di testare un modello per la misurazione degli impatti delle attività di Terza Missione (TM) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (UCSC) e rappresenta il primo passo per la costruzione di un processo replicabile nel tempo e ampliabile in termini di perimetro, considerata la molteplicità di iniziative e interventi realizzati dall'Università nell'ambito della TM. Il progetto pilota permetterà quindi di identificare i punti di forza e di debolezza della metodologia applicata a un campione opportunamente selezionato di corsi di formazione continua e di iniziative di Public Engagement (PE), ai fini di migliorare in ottica prospettica il processo di valutazione d'impatto, apportando le necessarie correzioni e integrazioni.

## 1.2 Il perimetro e i contenuti della valutazione

Il progetto pilota prende in considerazione alcune tipologie di attività afferenti all'area identificata dall'ANVUR come "Produzione di beni pubblici". In particolare, si sono considerati **10 corsi di formazione continua** (*Lifelong Learning*) e **2 progetti** che rientrano nell'area "**Public Engagement**".

Nell'ambito della Formazione Permanente, oggetto della valutazione sono i percorsi per professionisti avviati nell'anno accademico 2018/2019. Vi sono due eccezioni a tale perimetro temporale. La valutazione del percorso formativo "Siti Unesco", data la durata triennale del progetto, prende in considerazione i corsi svolti nell'anno accademico 2017/2018 e 2018/2019, mentre per il Global MBA in Impact Entrepreneurship, si è scelto di raccogliere i dati dell'edizione dell'anno accademico 2016/2017, in quanto l'MBA ha l'obiettivo di creare imprese sul territorio e per poter apprezzare l'impatto del corso è necessario attendere almeno due anni, il tempo utile per osservare la nascita e lo sviluppo delle imprese.

Nell'ambito del Public Engagement, sono state selezionate le seguenti iniziative. Il primo progetto, ConLab è stato avviato a marzo 2016 ed è attualmente attivo, il secondo progetto "Università Cattolica Incontra Matera 2019" è stato avviato e concluso nel 2019 in occasione dell'anno in cui Matera è stata dichiarata Capitale Europea della cultura.

I corsi e i progetti analizzati riguardano la sede milanese dell'Ateneo. Sulla base dei risultati raggiunti si potranno avviare valutazioni analoghe presso le sedi di Brescia, Piacenza, Cremona e Roma.

Nel capitolo 2 del presente report si riporta il dettaglio del campione oggetto d'indagine e i principali risultati della valutazione d'impatto effettuata.

### 1.3 La metodologia utilizzata

A livello internazionale, nel campo della valutazione d'impatto si stanno affermando metodologie di processo che poggiano le basi sulla **“Teoria del Cambiamento”** (Weiss, 1972; Anderson, 2004)<sup>1</sup> che valuta il collegamento tra le attività realizzate e i cambiamenti che si vogliono generare attraverso le proprie attività. I cambiamenti possono essere di diversa natura e di differente ampiezza: un'organizzazione può infatti incidere sul modo di vivere delle persone, sulla cultura personale e sulle aspirazioni, ma anche sulla comunità, sull'ambiente, sulla salute e sul benessere dei propri stakeholder. L'elemento di valore delle metodologie di processo è la possibilità di raccogliere **indicatori quantitativi e qualitativi**, permettendo inoltre una “personalizzazione” che tenga conto del contesto in cui opera l'organizzazione. È importante sottolineare che attualmente **non esiste un'unica metodologia di valutazione internazionalmente riconosciuta** per la valutazione della formazione e in generale dei progetti di cui si voglia misurare l'impatto. Grazie alla Teoria del Cambiamento, qualsiasi sia la metodologia adottata per la misurazione, l'organizzazione è in grado di descrivere i bisogni a cui si intende trovare soluzione e gli eventi e attività necessari al raggiungimento del cambiamento desiderato.

Al fine di garantire il rigore metodologico necessario, tra le varie metodologie proposte, il presente pilota si rifà alla metodologia di processo “Business School Impact System” proposta da **EFMD**, organizzazione non-profit riconosciuta internazionalmente quale ente valutatore d'impatto<sup>2</sup>.

Tale metodologia propone un set di **120 indicatori articolati in 7 dimensioni** le quali indagano ciascuna una tipologia di impatto sulle diverse categorie di stakeholder (impatto finanziario, educativo, di business development, intellettuale, dell'ecosistema, sulla comunità e d'immagine). Gli indicatori sono di natura prevalentemente quantitativa, ma è prevista anche una dimensione più qualitativa tramite la descrizione di best practice e la realizzazione di alcune interviste.

La scelta di ispirarsi per la definizione della metodologia di raccolta e analisi dei dati del progetto pilota al framework proposto da EFMD si basa sulle seguenti constatazioni:

- Il framework EFMD consente di raccogliere indicatori facilmente comparabili e che possono essere applicati trasversalmente, a prescindere dalla specificità delle singole iniziative e progetti attivati;
- Il framework EFMD prevede l'integrazione di informazioni qualitative a corredo dei dati quantitativi raccolti.

Sia per le attività di Formazione continua che per il Public Engagement si è predisposto un set di indicatori standard (Key Performance Indicator - KPI) applicato trasversalmente a tutti i corsi e progetti oggetto di valutazione, per la definizione dei quali si è preso spunto dal set proposto da EFMD. Tali indicatori sono stati opportunamente personalizzati sulla base delle caratteristiche dell'oggetto di valutazione (es. obiettivi del corso, target dei beneficiari) e la fattibilità della raccolta delle informazioni.

La Tabella 1 riporta le dimensioni d'impatto indagate e le sottodimensioni in cui si estrinsecano. I KPI associati vengono illustrati nelle specifiche sezioni dedicate ai risultati aggregati e nell'Appendice 1 e 2, dove si presentano i focus dedicati a ciascun corso e progetto valutato.

---

<sup>1</sup> Anderson E. (2004), “Ethical Assumptions in Economic Theory: Some Lessons from the History of Credit and Bankruptcy”, *Ethical Theory and Moral Practice*, vol. 7, n. 4, p. 347-360.

Weiss C.H. (1972), “Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness.” Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

<sup>2</sup> <https://www.efmdglobal.org/about-efmd-global/>

		Corsi di formazione continua	Progetti
Dimensione	Descrizione	Sottodimensioni	
<b>Impatto economico</b>	Creazione di valore economico	Sostenibilità economica	Valore economico dell'iniziativa
		Lavoro Generato	Non presente
		Accesso ed inclusione	Non presente
		Attrattività di finanziamenti esterni	
<b>Impatto educativo</b>	Capacità di soddisfare i bisogni formativi/educativi dei potenziali stakeholder	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell'area locale (regione Lombardia)	Livello e qualità della formazione sul campo (training on the job)
		Efficacia del corso	Percezione dell'efficacia del progetto
		Percezione dell'efficacia della formazione (soddisfazione complessiva, utilità e rispondenza alle aspettative)	
		Risposta al bisogno educativo del territorio (Motivazione all'iscrizione)	
<b>Impatto intellettuale</b>	Produzione e diffusione di conoscenza scientifica	Non presente	Disseminazione dei risultati
<b>Impatto di business e professional development</b>	Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Trasferibilità delle competenze e delle conoscenze in ambito professionale	Sostegno all'imprenditorialità; trasferibilità delle competenze e delle conoscenze nel proprio ambito lavorativo o di studio
<b>Impatto sullo sviluppo eco-sistemico</b>	Capacità di entrare in relazione con gli altri attori del territorio, supportando lo sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	
<b>Impatto sull'immagine</b>	Capacità di contribuire a rafforzare l'immagine dell'Università e dell'area locale in certi ambiti grazie alle attività di Terza Missione, aumentandone l'attrattività per le organizzazioni	Non presente	Brand awareness

**Tabella 1 Le dimensioni d'impatto analizzate per i corsi e il Public Engagement**

La dimensione **impatto economico** indaga la **creazione di valore economico** per l'Università e per i suoi stakeholder. Per quanto riguarda la dimensione interna, per l'Università è fondamentale garantire la sostenibilità economica dei corsi, intesa come capacità di coprire i costi e generare ricavi. La sostenibilità economica è infatti condizione imprescindibile per generare un impatto duraturo nel tempo, assicurando la possibilità di riproporre il corso, raggiungendo un maggior numero di beneficiari. Alla sostenibilità del progetto può contribuire l'attività di fundraising, quindi la capacità di generare fiducia sul territorio e attrarre finanziatori per le proprie attività. Per quanto riguarda i progetti di Public Engagement, l'impatto economico si sostanzia nel valore economico complessivo del progetto, espressione delle risorse materiali e immateriali messe a disposizione dall'UCSC. Relativamente agli stakeholder esterni l'impatto economico si misura nelle potenzialità dell'Università di generare lavoro per il territorio, attirando professionalità anche al di fuori del proprio bacino locale e nel favorire l'accesso all'educazione anche a soggetti vulnerabili dal punto di vista economico.

La dimensione **impatto educativo** indaga la capacità del corso o del progetto di rispondere ai bisogni formativi ed educativi dei partecipanti, favorendo lo sviluppo e la crescita di conoscenze e competenze utili in campo professionale, ma anche personale. L'UCSC, attraverso le sue attività, si pone come missione la crescita umana delle persone. La risposta ai bisogni educativi/formativi è misurata sia in termini di motivazione dei beneficiari alla partecipazione a un determinato corso/progetto, sia in termini di efficacia dell'intervento e di percezione della stessa da parte dei beneficiari e degli altri stakeholder coinvolti.

La dimensione **impatto di business e professional development** misura la **capacità dell'attività realizzata dall'UCSC di incidere positivamente sul mercato del lavoro** attraverso, ad esempio, la creazione di nuove imprese, la nascita di nuove professionalità o cambiamenti significativi nell'ambito lavorativo dei beneficiari del corso. Tale impatto sarà tanto maggiore quanto minori sono le competenze specifiche iniziali in materia dei partecipanti.

La dimensione **impatto sullo sviluppo eco-sistemico** indaga la capacità dell'Università di creare relazioni durature e di scambio reciproco con diversi soggetti del territorio al fine di assicurare un'offerta formativa o una progettualità che meglio rispondano ai bisogni non solo dei beneficiari diretti, ma anche di quei soggetti, come le imprese, il Pubblico o le associazioni di categoria che sono espressione aggregata degli interessi dei singoli. Un secondo aspetto di tale dimensione indaga inoltre i rapporti di **collaborazione e di partecipazione attiva a network, associazioni e gruppi di lavoro sul territorio locale** dei partecipanti al corso o al progetto. La frequenza a un corso o la partecipazione a un progetto dà infatti la possibilità non solo di acquisire conoscenze e competenze professionali nuove, ma anche di incrementare il **capitale sociale** dei partecipanti, mettendoli in condizione di stringere relazioni e aderire a network locali impegnati nello sviluppo del territorio.

La dimensione **impatto sull'Immagine è stata considerata solamente per i progetti di Public Engagement<sup>3</sup>**. Tale dimensione indaga quanto il progetto contribuisca positivamente a **rafforzare l'immagine dell'Università** all'interno della comunità locale. Si è analizzata la rassegna stampa e dei media per verificare il grado di conoscenza, come proxy della riconoscibilità del "marchio" Cattolica. A ciò si è aggiunta, ove possibile, un'analisi dei principali canali web e social e il numero di partecipanti all'evento.

Rispetto al modello proposto da EMFD non si è presa in considerazione la dimensione **d'impatto sulla comunità**, poiché è stato scelto, secondo la logica della Teoria del Cambiamento, di focalizzare l'attenzione su quei cambiamenti che avessero un collegamento diretto di causa-effetto tra le attività dell'Università e gli impatti sui beneficiari, privilegiando dunque le dimensioni di impatto educativo e di business e professional development. Inoltre, per la formazione continua non è stata presa in considerazione la dimensione di **impatto intellettuale** presente invece nella valutazione dei progetti, a causa delle caratteristiche intrinseche dei corsi rivolti a professionisti e, pertanto, con un approccio orientato alla creazione di sapere pratico, che difficilmente conducono alla produzione e diffusione di conoscenza scientifica tramite pubblicazioni.

---

<sup>3</sup> L'unica eccezione è rappresentata dal corso "Siti Unesco", la cui natura particolare lo rende assimilabile a un progetto di Public Engagement.

Nelle sezioni Annex si presentano le tabelle di sintesi dei KPI standard dei corsi di formazione continua e del Public Engagement per ciascuna dimensione d'impatto.

La Teoria del cambiamento pone come punto centrale della valutazione d'impatto il **coinvolgimento degli stakeholder**: pertanto agli indicatori standard di natura prevalentemente quantitativa si accompagna una descrizione **qualitativa degli impatti e dei benefici** delle attività oggetto di valutazione, approfonditi con **interviste realizzate con alcuni dei principali portatori di interesse**. Per garantire la rappresentatività dell'analisi svolta, i soggetti coinvolti rappresentano diverse tipologie di stakeholder, dai beneficiari diretti (studenti e partecipanti), al personale UCSC coinvolto (Direttore scientifico per i corsi, Responsabile del progetto, docenti UCSC e tutor), a partner esterni, così da indagare il più ampio spettro possibile d'impatti. In totale sono state realizzate **56 interviste**<sup>4</sup>.

## 1.4 I limiti della metodologia utilizzata

La grande varietà dell'offerta formativa e delle attività di Public Engagement dell'UCSC rende complessa l'adozione di un set di indicatori standard trasversali a tutti i corsi e i progetti. Nell'ottica di estendere progressivamente il perimetro della valutazione si sono dunque selezionati quegli indicatori che le strutture preposte e i sistemi dell'UCSC hanno la possibilità di raccogliere, andando così a **privilegiare un "primo livello"** di informazioni e dati, prevalentemente raccolti in sede di iscrizione al corso o durante la durata del progetto. La scelta di raccogliere indicatori standard è andata a discapito di alcune informazioni che avrebbero potuto più specificatamente cogliere l'impatto di un determinato corso o del progetto. Inoltre, **alcune dimensioni d'impatto richiedono del tempo** prima che i beneficiari sperimentino dei cambiamenti, pertanto gli strumenti attualmente concepiti per raccogliere i feedback come, ad esempio, i questionari di valutazione, non riescono a cogliere questi impatti.

Per ovviare alle criticità sopra esposte si è scelto di **integrare la raccolta quantitativa degli indicatori con una raccolta qualitativa** che si è concretizzata nella realizzazione di **56 interviste** ad alcuni stakeholder chiave. Le interviste hanno permesso di raccogliere importanti informazioni, tuttavia il numero delle interviste realizzate rappresenta una percentuale ridotta degli utenti che hanno usufruito delle attività (5,8%<sup>5</sup>). Il coinvolgimento diretto degli stakeholder a distanza di tempo dalla conclusione degli interventi è un'attività laboriosa e con un tasso di rispondenza generalmente basso, poiché non è sempre possibile aggiornare e mantenere i collegamenti tra i beneficiari e l'Università.

---

<sup>4</sup> Le interviste sono state realizzate telefonicamente o inviando il testo via mail e raccogliendo le risposte scritte dai beneficiari.

<sup>5</sup> In totale sono state effettuate 36 interviste sui 616 beneficiari diretti delle attività

## 2. La valutazione nel progetto pilota: una vista d'insieme

### 2.1 La Formazione continua e il Public Engagement in UCSC: alcuni dati di sintesi

Le attività di Formazione continua dell'UCSC si caratterizzano per un deciso orientamento alla persona e alle sue esigenze di apprendimento e aggiornamento professionale.

Nell'anno accademico 2017/2018 le iniziative di formazione permanente delle sedi padane dell'Università sono state **305** tra corsi, convegni e workshop, in **10** aree tematiche, per un numero complessivo di partecipanti pari a **7.574**. Le attività hanno registrato un aumento in termini di numero rispetto all'anno accademico precedente (2016/2017) del 34,4%<sup>6</sup>.

Le due tipologie con il numero maggiore di corsi sono rappresentate dall'Alta Formazione (39,3%) e dall'Executive and Continuous Education (35,1%). La figura 1 mostra la distribuzione per tipologia dei corsi della formazione permanente nelle sedi padane.

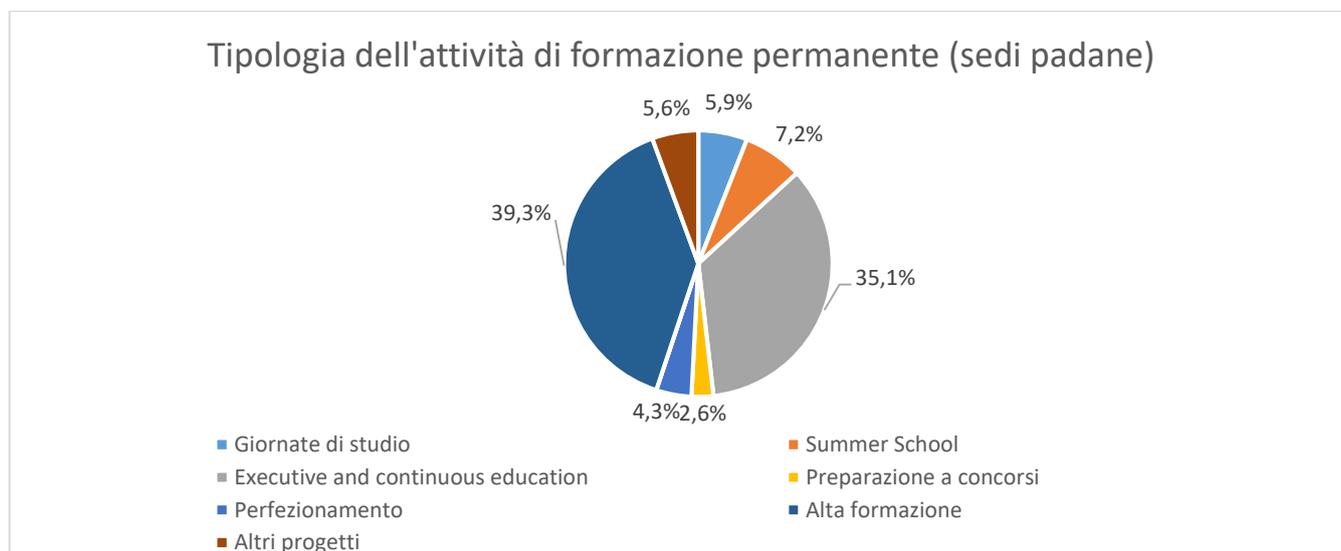


Figura 1. Tipologia della Formazione continua erogata

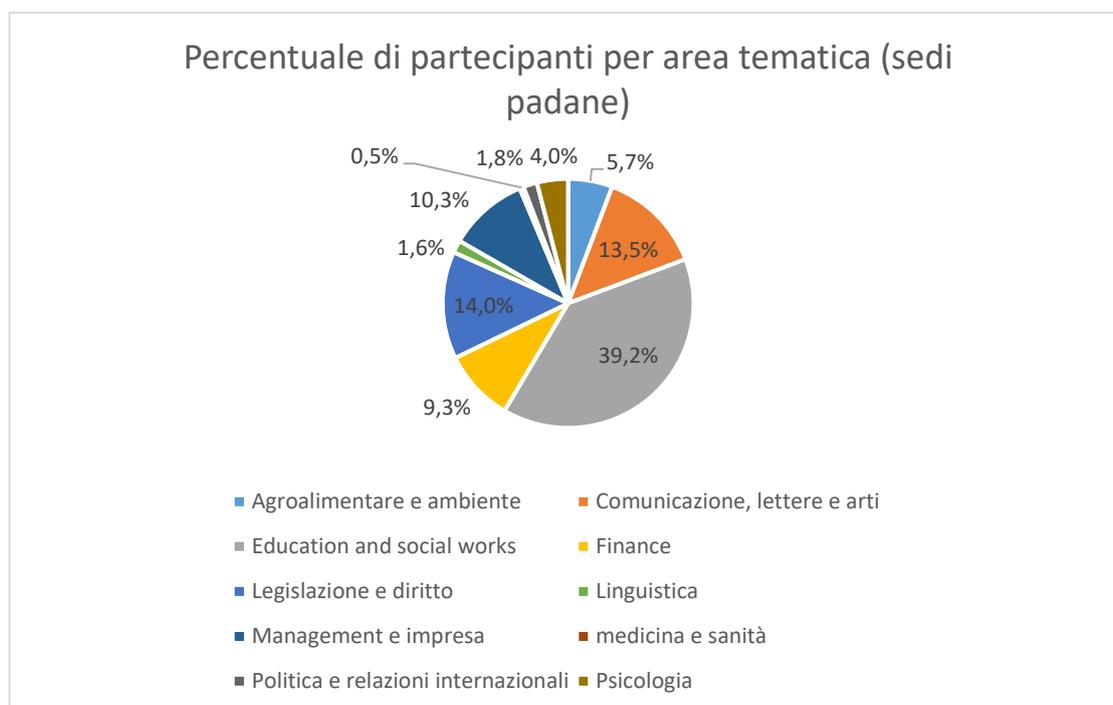
L'Executive and Continuous Education ha registrato un incremento importante nell'offerta rispetto all'anno accademico precedente (+109,8%). Nella tabella 2 si riporta il numero di corsi attivi nel triennio accademico, evidenziando la variazione percentuale calcolata rispetto all'anno precedente (2016/2017).

<sup>6</sup> Si riportano gli ultimi dati disponibili pubblicati nell'Annuario dell'anno accademico 2018/2019: <https://www.unicatt.it/Annuario%20UCSC%202018-2019.pdf>

Tipologia di Formazione continua erogata	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variazione
Giornate di studio	17	21	18	-14,3%
Summer School	14	21	22	4,8%
Executive and continuous education	51	51	107	109,8%
Preparazione a concorsi	5	6	8	33,3%
Perfezionamento	5	10	13	30,0%
Certificazioni	2	0	0	0
Alta formazione	132	96	120	25,0%
Altri progetti	15	22	17	-22,7%
Totale	241	227	305	34,4%

**Tabella 2. Numero di corsi attivati suddivisi per tipologia e anno accademico**

La figura 2. mostra la distribuzione dei partecipanti per area tematica dei corsi.

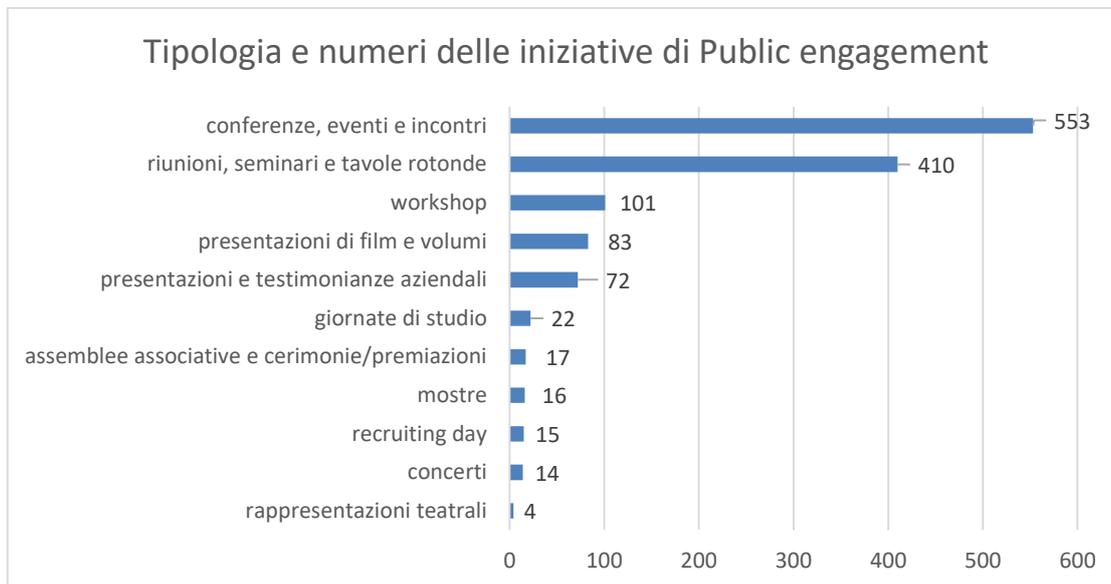


**Figura 2. Percentuale di partecipanti ai corsi di Formazione continua nelle sedi padane per area tematica**

Le iniziative di Public Engagement realizzate dall'UCSC sono estremamente numerose, varie e caratterizzate dal coinvolgimento di una pluralità di soggetti che prende parte alla loro ideazione e realizzazione. Per tale ragione fornire una visione esaustiva delle dimensioni e della tipologia delle iniziative di Public Engagement è sicuramente più complesso che nel caso della Formazione continua.

A titolo esemplificativo, nel 2019 l'UCSC ha realizzato nei suoi campus circa **1.300 iniziative** tra conferenze, incontri, workshop, giornate di studio, testimonianze aziendali ed eventi culturali di vario genere<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Si riportano i dati pubblicati sul sito corporate dell'UCSC all'indirizzo: <https://www.unicatt.it/terza-missione-public-engagement>



**Figura 3. Numero delle iniziative di Public Engagement dell'UCSC realizzate nel 2019 dai diversi campus**

## 2.2. Il campione oggetto di indagine

Per testare la metodologia proposta si è selezionato un paniere di **10 corsi di Formazione continua e di 2 progetti di Public Engagement.**

I corsi sono stati scelti sulla base dei seguenti criteri: **storicità** del percorso offerto, privilegiando i corsi attivi da più anni, **unicità delle tematiche trattate**, facendo leva sull'expertise in materia dell'Ateneo e dei suoi docenti, **varietà** della formazione considerata con riferimento alle aree tematiche e alla tipologia di corso, così da valorizzare la molteplicità dei corsi offerti dall'Ateneo.

La tabella 3 riporta l'elenco dei corsi valutati per tipologia e area tematica.

Titolo	Tipologia	Area Tematica
Global MBA in Impact Entrepreneurship – Kenya IV ED.	Executive & Continuing Education	Management e Impresa
Disability manager e mondo del lavoro	Executive & Continuing Education	Education & Social Work
Siti Unesco in Lombardia	Executive & Continuing Education	Comunicazione, lettere e arti
Professione Sostenibilità	Alta formazione	Management e Impresa
Teatro antico in scena	Alta formazione	Comunicazione, lettere e arti
Finance per non Finance Manager	Alta formazione	Finanza
Management scolastico e direzione delle scuole paritarie	Alta formazione	Management e Impresa
Corso di Perfezionamento in Anticorruzione e Trasparenza (CoPAT)	Corsi di perfezionamento	Legislazione e diritto
L'italiano nella scuola secondaria di secondo grado – Lingua e letteratura	Summer & Winter School	Education & Social Work
L'italiano nella scuola secondaria di primo grado - Grammatica, Lettura e Scrittura	Summer & Winter School	Education & Social Work

**Tabella 3. I 10 corsi oggetto di valutazione per tipologia e area tematica**

Per la selezione dei progetti di **Public Engagement** si sono considerati quali criteri: **l'innovatività del progetto** in termini di idea, modalità attuative e coinvolgimento dell'expertise dell'UCSC e **l'ampiezza e la significatività degli impatti** del progetto in termini di beneficiari raggiunti, personale UCSC coinvolto e partnership con enti esterni.

Di seguito si riporta una descrizione sintetica dei due progetti valutati.

**ConLab** è lo spazio di coworking dell'Università Cattolica: un luogo dedicato esclusivamente ad **attività auto-imprenditoriali**. Il progetto, nato all'interno del Centro per l'Innovazione d'Ateneo (ILAB), mira a promuovere la **cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione**, sfruttando nuovi modelli di apprendimento e stimolando un **approccio interdisciplinare**. **Il progetto è attivo dal 2016**; nel 2019 allo spazio fisico sito in via San Vittore 43 a Milano si è aggiunto un secondo spazio ConLab ad Acireale, in Sicilia.

**“Università Cattolica incontra Matera 2019”** è un'iniziativa promossa con l'Istituto Giuseppe Toniolo, le diocesi di Matera, Potenza e Melfi, e in collaborazione con Matera 2019 Capitale europea della cultura. Il progetto si articola in due linee d'azione: **Lucania FutureLab**, un percorso di alternanza scuola-lavoro realizzato con nove istituti superiori lucani, e **Mater Matera nei Chiostri**, una serie di eventi culturali e d'arte sullo straordinario patrimonio lucano, con l'obiettivo di portare Matera Capitale europea della cultura nel

capoluogo lombardo. Ai fini del presente report si sono analizzati gli impatti connessi alla prima linea d'azione "Lucania FutureLab".

Lucania Future Lab ha coinvolto **220 alunni delle classi quarte** al fine di progettare una città del futuro che idealmente colleghi Milano con Matera. Per ciascuna città ideale i ragazzi hanno poi sviluppato dei progetti concreti, "idee in azione" per promuovere la crescita economica, sociale e culturale del territorio. Ogni classe lucana è stata accompagnata nel percorso da un docente UCSC e uno/due tutor UCSC, oltre che dai docenti interni all'Istituto/Liceo. Il percorso formativo si è sviluppato in presenza ed è stato integrato da un accompagnamento "a distanza".

### 2.3. I principali risultati delle attività di Terza Missione valutate

Nei paragrafi successivi vengono riportati i principali risultati della valutazione della Formazione continua e del Public Engagement, presentati in accordo alle dimensioni d'impatto analizzate e descritte nel paragrafo 1.3. Le dimensioni d'impatto indagate sono state **4 per la Formazione continua e 6 per i progetti di Public Engagement**. La metodologia ha previsto la raccolta di alcuni indicatori quantitativi standard e la realizzazione di **56 interviste** tra beneficiari dei corsi, Direzione Scientifica del corso/Responsabile del progetto e partner.

Per un approfondimento relativo ai singoli corsi e progetti valutati si rimanda alle sezioni "Appendice 1 e Appendice 2" del presente documento, che riporta il dettaglio dei KPI raccolti per dimensione d'impatto per ciascun corso e progetto analizzato.

#### ***L'impatto economico***

La dimensione d'impatto economico ha una forte valenza gestionale per l'Ateneo ed è anche condizione fondamentale perché si possano verificare sui beneficiari gli impatti più direttamente connessi alla missione dell'UCSC, ovvero quelli educativi e di business e professional development. La sua misurazione è dunque importante per raccogliere elementi utili a valutare l'efficienza dell'Ateneo nella gestione delle risorse economiche.

Per tutti i corsi analizzati è stata rispettata la condizione di **sostenibilità economica** testimoniata da un risultato netto di **69.849,40 €**, pari al **28% delle entrate effettive** (a consuntivo). Altrettanto interessanti sono i dati relativi alla sottodimensione "lavoro generato", espressione della capacità dell'Ateneo da un lato di attrarre professionalità e dall'altro di generare lavoro e quindi creare ricchezza economica redistribuita sul territorio stesso. In particolare, sono stati coinvolti 167 professori esterni che rappresentano il **78%** del totale dei professori e i cui compensi corrispondono al **52,67% delle uscite a consuntivo**.

Inoltre, per tutti i corsi considerati sono state messe a disposizione delle quote agevolate; in totale ne ha beneficiato il **27% dei partecipanti**. Tale politica consente di favorire una maggiore accessibilità dell'offerta formativa, elemento emerso anche nelle interviste qualitative realizzate. Il costo contenuto dei corsi dell'UCSC a fronte di una proposta formativa valida è infatti motivo di scelta da parte degli studenti ed elemento di differenziazione sul mercato.

Dall'analisi del campione emerge come l'UCSC abbia fatto affidamento prevalentemente su **risorse interne**: le risorse economiche messe a disposizione dai partner pesano infatti per il 33% delle entrate per i corsi di Formazione continua valutati.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore economico	Sostenibilità economica (€)	Entrate a preventivo	240.038,10
		Uscite a preventivo	201.100,14
		<b>Differenza a preventivo</b>	<b>38.937,96</b>
		Entrate a consuntivo	253.745,55
		Uscite a consuntivo	183.896,16
		<b>Differenza a consuntivo</b>	<b>69.849,40</b>
	Lavoro generato	Numero dei docenti esterni	<b>164</b>
		Importi pagati a professori esterni UC	65.676,30
		Percentuale degli importi pagati agli esterni sul tot. degli importi pagati (media dei valori dei singoli corsi)	52,67%
	Accesso e Inclusione	Numero quote agevolate previste	167
		Percentuale quote agevolate previste sul tot. Entrate (media dei valori dei singoli corsi)	44%
	Attrattività dei finanziamenti esterni (€)	Valore economico complessivo dei finanziamenti di partner esterni	83.297,26

**Tabella 4. L'impatto economico aggregato dei corsi di Formazione continua**

Con riferimento alle attività di **Public Engagement** si è invece considerato il **valore economico dei progetti**, espressione delle risorse materiali e immateriali messe a disposizione dall'Ateneo per la realizzazione delle attività. Complessivamente, il valore economico delle due iniziative è pari a **589.000 euro** di cui 50.000 sono rappresentati da "Università Cattolica Incontra Matera" e 539.000 dal progetto ConLab sull' intero arco temporale di 4 anni.

In entrambi i progetti il coinvolgimento dei partner ha previsto il conferimento di **risorse di natura prevalentemente in kind** quali la partecipazione ai contenuti delle proposte, l'offerta di spazi e la diffusione e la promozione delle iniziative. L'Ateneo si è fatto pertanto carico della maggior parte dei costi delle iniziative, ponendo grande **attenzione all'accessibilità economica** per i partecipanti: per entrambi i progetti infatti sono state messe a disposizione gratuitamente risorse interne sia materiali (spazi e facilities) che immateriali (persone, patrimonio di conoscenze e network).

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore economico	Valore generato	Valore economico dell'iniziativa dal 2016 <sup>8</sup>	589.000
	Attrattività di finanziamenti esterni (fiducia che generi come partner)	Valore economico complessivo dei finanziamenti esterni	39.000

**Tabella 5. L'impatto economico aggregato delle iniziative di Public Engagement**

### ***L'impatto educativo***

L'impatto educativo è una delle due dimensioni in cui il nesso di causa-effetto tra le attività dell'UCSC e i cambiamenti percepiti dai beneficiari è più forte. Esso misura la capacità dell'UCSC di rispondere ai bisogni formativi ed educativi dei partecipanti e quindi è espressione stessa dell'efficacia e della qualità percepita dai beneficiari in merito alle proposte attivate. Fondamentale nel misurare questa dimensione è stato il coinvolgimento diretto degli stakeholder tramite le interviste realizzate.

Nell'anno accademico 2018/2019 per i 10 corsi considerati hanno beneficiato di tale impatto **616 studenti**, cui sono state erogate **1.107 ore di formazione** complessiva. Di questi, in coerenza con la vocazione nazionale dell'Ateneo, il **17%** dei partecipanti proviene da altre regioni italiane, indice di attrattività della proposta formativa di alcuni corsi che si caratterizzano per essere un unicum rispetto all'offerta formativa presente sul mercato<sup>9</sup>.

Gli indicatori maggiormente significativi per misurare l'impatto educativo attengono alla **“percezione dell'efficacia della formazione ricevuta”** in termini di **soddisfazione generale** del corso e di rispondenza alle aspettative in merito all'utilità e all'efficacia percepita dai beneficiari. A tal proposito, i beneficiari riconoscono il valore delle proposte dell'UCSC, esprimendo buone valutazioni in merito alla **soddisfazione complessiva dei corsi e all'utilità e alla rispondenza delle aspettative** (in media pari a 4, su scala 1-5, dove 5 è il livello massimo di soddisfazione). Tra gli elementi indicati più frequentemente come punti di forza delle proposte formative oggetto di analisi vi sono: le **competenze dei docenti UCSC, il rapporto qualità-prezzo dei corsi, la presenza di esperti e professionisti esterni all'Università** e riconosciuti come interlocutori autorevoli.

Le interviste svolte ai partecipanti testimoniano la rispondenza alle aspettative e l'utilità dei corsi in termini di acquisizione di strumenti e conoscenze spendibili nel mondo lavorativo:

*“Ho acquisito delle conoscenze e degli strumenti operativi immediatamente applicabili alla realtà concreta e al ruolo ricoperto all'interno dell'azienda” (Partecipante corso Professione Sostenibilità)*

<sup>8</sup> L'importo di 589.000 euro fa riferimento per 50.000 al progetto “Università Cattolica Incontra Matera” e per 539.000 al progetto ConLab sull' intero arco temporale di 4 anni.

<sup>9</sup> I corsi per i quali il numero di partecipanti provenienti da fuori regione è maggiore sono: “Professione sostenibilità”, “COPAT” e “Management scolastico e direzione delle scuole paritarie”.

*“Come punti di forza del corso, segnalo innanzitutto la grande preparazione della maggioranza del corpo docente e la possibilità di apprendere nuovi contenuti, come ad esempio alcuni aspetti legislativi dello smart working, che si sono rivelati particolarmente utili in questa occasione di emergenza da pandemia. (Partecipante corso Disability Manager e mondo del lavoro)”*

Un altro elemento interessante, a riprova della soddisfazione sperimentata dai beneficiari, risiede nel fatto che 4 dei 10 corsi considerati hanno visto la partecipazione di alcuni corsisti per **più edizioni negli anni**. In termini di efficacia della formazione si è considerato il basso tasso di *drop off*, infatti l'87% degli iscritti completa il corso.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di soddisfare i bisogni educativi/formativi dei potenziali beneficiari	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell'area locale (Regione Lombardia)	Numero di studenti che ha frequentato i corsi	616
		Percentuale di studenti provenienti dalla Lombardia	83%
		Percentuale di studenti provenienti da fuori regione	17%
	Efficacia del corso	Numero di studenti che completa il corso ( <i>drop off</i> ) <sup>10</sup>	533
		Percentuale di studenti che completa il corso	87%
	Percezione dell'efficacia della formazione ricevuta <sup>11</sup>	Soddisfazione complessiva del corso	4,0 (scala 1-5)
		Percezione dell'efficacia della formazione (utilità e rispondenza alle aspettative)	4,0 (scala 1-5)
	Risposta al bisogno educativo del territorio	Motivazione all'iscrizione (%)	100% aggiornamento professionale; 20% rispondono anche a un bisogno culturale

**Tabella 6. L'impatto educativo aggregato dei corsi di Formazione continua**

Anche per i 2 progetti di Public Engagement i beneficiari hanno concordato sulla qualità della proposta in termini di competenze e conoscenze acquisite.

In ConLab l'impatto educativo si sostanzia nella capacità del progetto di fornire competenze utili **all'autoimprenditorialità**, accompagnando i giovani nel mondo del lavoro. In tal senso le interviste hanno confermato una valutazione positiva in termini di crescita professionale e sviluppo imprenditoriale.

<sup>10</sup> È escluso dal presente conteggio il corso MBA in Kenya, in quanto il dato non è disponibile.

<sup>11</sup> Il dato è calcolato come media delle valutazioni di soddisfazione complessiva del corso espresse dai beneficiari di 7 corsi su 10 (per 5 corsi raccolti con questionari di valutazione e per 2 corsi raccolti tramite le interviste telefoniche).

*“Fin dai primi incontri ho apprezzato il taglio pratico: un percorso di formazione e trasformazione in cui ho acquisito consapevolezza, ho imparato a realizzare un pitch, un business model e a formare un team di lavoro strutturato e eterogeneo”. (Bravo Italian School)*

Tra i fattori chiave responsabili dell'impatto, tutti gli intervistati confermano il clima lavorativo estremamente positivo, che fa della **contaminazione e del confronto tra i partecipanti** il proprio punto di forza. Questa è la principale differenza che distingue ConLab da altre esperienze di incubatori o acceleratori d'impresa caratterizzate da una forte spinta alla competizione.

*“L'originalità sta nell'approccio “contaminativo” su cui si fonda il progetto ed il dissociarsi da tradizionali schemi di incubatore/acceleratore d'impresa”. (Planeta Renewables).*

L'impatto educativo nel Progetto “UCSC incontra Matera” è stato caratterizzato da un ritorno in termini di conoscenze e competenze acquisite da tre diverse categorie di stakeholder: studenti degli Istituti superiori, i tutor e i docenti UCSC.

Le interviste fatte agli studenti partecipanti hanno confermato la positività dell'esperienza in termini di **acquisizione di fiducia delle proprie capacità, sviluppo di soft skills** come il team working, la gestione di compiti e attività, la relazione con gli altri e la leadership. Competenze spendibili sia nell'ambito del percorso di studio attuale e futuro, che in un contesto lavorativo.

*«Ciò che ho imparato è stato molto utile e sono riuscita a rielaborare e riutilizzare ciò che il progetto mi ha dato nelle varie circostanze che incontro al di fuori di Lucania Future Lab. Un esempio concreto è l'aver imparato a organizzare meglio lo studio grazie alla modalità di lavoro del progetto, in cui eravamo divisi per gruppi e avevamo steso un piano operativo assegnando a ciascuno dei compiti.” (Studentessa Istituto superiore)*

Per gli studenti lucani UCSC che hanno partecipato al progetto in qualità di tutor dei ragazzi, l'impatto educativo percepito si è concretizzato in una **maggiore legame con il proprio territorio d'origine**, nell'acquisizione di **competenze professionali** e nella possibilità di **networking interno all'Università**, instaurando collaborazioni con colleghi di diverse discipline e facoltà.

*« Per noi tutor l'impatto è stato anche emotivo, di maggior affetto per la nostra terra e la nostra città. Parlavamo spesso di filo rosso tra Milano e Matera: rafforzare il legame tra i lucani e il proprio territorio d'origine. Vi è stato poi anche un impatto in termini di competenze: quando ho fatto il tutor avevo poca esperienza di lezioni in aula e questo mi è servito per il lavoro che faccio ora in qualità di ricercatore in università. Non da ultimo questo progetto mi ha permesso di sviluppare e coltivare una serie di relazioni, con gli altri tutor e con i docenti, dandomi la possibilità di conoscere anche persone che difficilmente avrei incontrato nel mio normale percorso lavorativo. » (Tutor UCSC)*

Tra gli impatti percepiti dai docenti si riscontra, così come per i tutor, il valore della **collaborazione tra colleghi** e la possibilità di meglio **comprendere le esigenze** degli studenti degli Istituti.

*«Per noi docenti, il progetto è stata un'occasione per collaborare con colleghi con cui non c'è modo di confrontarsi nella normale attività didattica e con cui oggi si sta ipotizzando di fare altri lavori insieme. Quindi il primo impatto potremmo definirlo di “networking interno”, con i colleghi, ma anche con il personale amministrativo coinvolto, come ad esempio l'ufficio alternanza-scuola lavoro e la Direzione di Sede. Questa*

*possibilità di entrare in contatto e approfondire le relazioni, non scontata, sta generando altri progetti e altre idee.» (Ivana Pais, Docente UCSC)*

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di soddisfare i bisogni educativi/formativi dei potenziali beneficiari	Training on the job	Numero di beneficiari complessivi coinvolti (studenti UCSC) <sup>12</sup>	122
		Numero di beneficiari coinvolti nel 2019 (studenti UCSC)	53
		Numero di beneficiari coinvolti nel 2019 (studenti esterni a UCSC)	237
	Percezione dell'efficacia delle attività di progetto	Soddisfazione complessiva del progetto	Rilevata qualitativamente
		Percezione dell'efficacia del progetto (utilità e rispondenza alle aspettative)	Rilevata qualitativamente

**Tabella 7. L'impatto educativo aggregato delle iniziative di Public Engagement**

### ***L'impatto di business e professional development***

La dimensione d'impatto di business e professional development è stata approfondita attraverso un'indagine qualitativa sia per i corsi della Formazione continua, che per i progetti di Public Engagement, con l'obiettivo di valutare la trasferibilità in ambito lavorativo e di studio delle conoscenze apprese. La raccolta degli indicatori e lo svolgimento di interviste ai beneficiari hanno permesso di valutare la capacità delle iniziative di incidere sul tessuto economico creando nuove professionalità, nuove imprese e nuovi business.

Un impatto evidenziato da tutti i beneficiari intervistati sia per quanto riguarda i corsi di formazione che per il Public Engagement è l'acquisizione per i professionisti di una **maggiore consapevolezza del proprio ruolo** e per gli studenti di una crescita **della motivazione e di una maggior stima delle proprie capacità**. Questa consapevolezza incide sull'etica del lavoro e ha una forte valenza orientativa nei confronti degli studenti. Le proposte educative dell'Università mostrano di andare al di là del fornire semplici competenze "hard e soft", contribuendo a formare nella sua interezza la persona, in pieno accordo con la missione educativa dell'Ateneo.

*"Questo progetto mi ha aiutato molto dal punto di vista umano, in quanto, attraverso l'interazione di tutti gli studenti del gruppo, ho imparato a saper accettare critiche e complimenti, a saper prendere delle decisioni che avrebbero stravolto il progetto, un po' come nella vita". (Studentessa Lucania Future Lab)*

<sup>12</sup> Il dato comprende i beneficiari complessivi del progetto ConLab per gli anni 2016-2017-2018 e 2019 e gli studenti degli Istituti superiori coinvolti in UCSC incontra Matera.

*“Da un punto di vista professionale la legittimità e la sicurezza che ConLab conferisce a tutti gli ospiti è impagabile. Poder dire che l'Università e il ConLab hanno creduto in noi ha innescato un volano di successi altrimenti difficilmente raggiungibili nel medio termine”. (Partecipante ConLab)*

*“Tutte le lezioni sono state fatte con questo sguardo: in qualunque situazione io notavo che c’era questo considerare la persona una risorsa”. (Studente del corso Management e direzione delle scuole paritarie)*

Il **78,2%** dei partecipanti ai corsi è rappresentato da professionisti (482), per tale ragione, per quanto riguarda la Formazione continua, l’impatto dei corsi in ambito lavorativo è stato valutato anche mediante l’osservazione del numero di professionisti per i quali il corso ha rappresentato un’occasione per **cambiare ruolo o effettuare un avanzamento di carriera**. Dall’analisi dei **profili LinkedIn** disponibili dei partecipanti è emerso che il **39% dei frequentanti** ha effettuato un cambio di ruolo o ha aggiunto delle competenze alla descrizione del proprio profilo social. Come KPI si è raccolta anche la percentuale di studenti che, per i corsi per i quali è previsto, hanno superato una prova d’esame.

Valore dell’impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Trasferibilità delle competenze e delle conoscenze in ambito professionale	Percentuale di studenti che superano gli esami di stato per tipologia di corso (esame sostenuto in regione Lombardia) <sup>13</sup>	93%
		Numero di professionisti formati	482
		Percentuale di professionisti che ha effettuato un cambio di ruolo/un avanzamento di carriera <sup>14</sup>	39%
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente

**Tabella 8. L’impatto di business e professional development aggregato dei corsi**

<sup>13</sup> Il dato riportato in tabella si riferisce al corso Disability Manager e mondo del lavoro; l’indicatore è applicabile anche al corso Global MBA in Impact Entrepreneurship, ma non è stato possibile recuperarlo per l’edizione oggetto di valutazione.

<sup>14</sup> Tale indicatore è applicabile solamente a 4 corsi (Disability manager e mondo del lavoro, Professione sostenibilità, Finance per non Finance Manager e CoPAT) e il dato è frutto di una stima, in quanto considera solo i professionisti aventi un profilo LinkedIn: 31 professionisti su 80 profili LinkedIn verificati.

Per quanto riguarda i progetti di **Public Engagement**, oltre ai già citati impatti sull'acquisizione di competenze che hanno avuto un risvolto sulla professionalità o sull'orientamento nel caso degli studenti, si sono raccolti alcuni KPI inerenti al **sostegno all'imprenditorialità e all'occupazione**.

In particolare, per ConLab, data la missione specifica del progetto di favorire la nascita e lo sviluppo di idee imprenditoriali, tra gli indicatori di impatto più significativi si evidenziano **il numero di start up create, pari a 16** e operanti in 12 settori diversi, di cui 13 ancora attive sul mercato. Le start up contano nel 2019, **69 persone occupate con varie tipologie di contratti**. A queste si aggiungono **4 idee "atterrate" sul mercato** (in forme diverse da start up). L'indicatore tiene traccia di quelle idee che nate in ConLab non hanno dato vita ad un'azienda, ma sono state sviluppate in modo diverso in un secondo momento.

Un altro KPI significativo in termini di impatto di business e professional development è il **numero di stage attivati**: grazie all'interazione tra ConLab e l'ufficio Stage & Placement della Cattolica, sono **13 gli studenti dell'UCSC coinvolti in nuove opportunità di lavoro dalle start up**.

Nella linea d'azione "**Lucania Future Lab**" del progetto Università Cattolica Incontra Matera si è posta grande attenzione non solo all'acquisizione di competenze, ma anche a offrire un percorso che aiutasse gli studenti degli Istituti superiori coinvolti ad **approcciare con maggiore proattività il proprio futuro**. I ragazzi hanno avuto modo di entrare in contatto con l'ambiente universitario e, in taluni casi, anche con il mondo del lavoro, grazie agli stage. **18 studenti** hanno partecipato a **tre giornate formative di Fastweb Digital Academy**, incentrate sull'orientamento e sul mondo del lavoro, **3 studenti** hanno fatto uno stage breve presso il quotidiano Avvenire, **5** presso l'Ufficio Comunicazioni della Cattolica e **12 studenti** hanno partecipato a una *summer experience*, una settimana di orientamento e formazione, promossa dall'Università.

*"Quando abbiamo iniziato a lavorare, abbiamo trovato dei ragazzi, come è normale che siano, molto schiacciati sul presente e con una concezione del futuro come di un qualcosa che viene da fuori, su cui non è possibile incidere. Il progetto ha permesso di sviluppare una propria consapevolezza del ruolo attivo nel delineare il proprio futuro, quindi di una progettualità che si accompagna all'essere protagonisti" (Ivana Pais, docente UCSC)*

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Sostegno all'imprenditorialità	Numero di imprese create	16
		Numero di studenti in stage	21
		Numero di giornate di formazione	10
		Numero di idee imprenditoriali "atterrate" sul mercato (in forme diverse da start up)	4
		Numero di progetti di alternanza-scuola lavoro avviati	9
	Sviluppo di professionalità	Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente

**Tabella 9. L'impatto di business e professional development aggregato delle iniziative di Public Engagement**

## ***L'impatto di sviluppo eco-sistemico***

La valutazione sull'impatto di sviluppo eco-sistemico, ovvero la **capacità di creare relazioni di valore con altre organizzazioni sul territorio**, ha evidenziato come l'UCSC sia un partner **attraente per diverse tipologie di organizzazioni**; con riferimento al campione dei corsi e progetti considerati l'Ateneo ha stretto collaborazioni con **quasi 60 partner** del settore pubblico, profit e non profit, generando e mettendo a disposizione dei partecipanti un ampio patrimonio di relazioni. Da queste relazioni in diversi casi sono nate **Associazioni di rilievo nazionale costituite dai professionisti** e con cui avviene un reciproco scambio: da una parte l'Ateneo, con i suoi centri di ricerca e i docenti, resta un punto di dialogo e di confronto importante, dall'altra i professionisti, partecipando anche alla didattica, trasferiscono al mondo accademico le esperienze maturate nell'ambito lavorativo. Si tratta di associazioni o federazioni che potenziano l'impatto educativo sperimentato dai beneficiari, svolgendo a loro volta sul territorio azioni di lobby, formazione, diffusione di cultura e in alcuni casi anche di job placement. Un esempio significativo è rappresentato dall'Associazione FE.D.MAN, nata nel 2018 dai partecipanti al corso UCSC "Disability Manager e mondo del lavoro", di cui attualmente il 50% degli iscritti dichiara di aver frequentato il corso della Cattolica. FE.D.MAN ha presentato il 30 luglio un'interrogazione parlamentare sulla figura del disability manager con lo scopo di sollecitare un intervento volto a normare l'inquadramento professionale ed economico di questa figura<sup>15</sup>.

Questi legami rappresentano un ponte tra la ricerca dell'Ateneo e le soluzioni concrete sperimentate sul campo. In tale ambito alcuni beneficiari hanno sottolineato la necessità di stimolare ulteriormente il networking tra i partecipanti, soprattutto al termine delle attività; un punto di miglioramento è dunque quello di favorire un legame continuativo tra Ateneo e alumni. Tale esigenza è maggiore laddove non sono nate associazioni o altri gruppi di studenti formalizzati.

*"Consiglierei di estrarre maggior valore dai ConLabber tanti dei quali sono anche coinvolti in diverse Università in docenze o interventi. Sarebbe bello che ogni startup portasse all'attenzione di altri team spunti di miglioramento e condividesse le proprie esperienze in uno o due appuntamenti mensili. Mi piacerebbe creare maggiori sinergie tra il ConLab milanese e quello di Acireale, che ho avuto il piacere di conoscere da ambasciatore dei ConLabber" (Partecipante ConLab).*

*"Si dovrebbe curare di più questo aspetto: la rete di relazioni tra i partecipanti. Essere in contatto con le altre scuole sarebbe molto utile". (Studiante corso direzione e management delle scuole paritarie)*

Si tratta, quindi, di una dimensione molto interessante, in cui è sfidante valutare in maniera aggregata l'impatto in quanto gli effetti del cambiamento sui beneficiari dipendono anche dalle azioni intraprese dai partner. Più ampio è lo spettro di organizzazioni coinvolte, più complessa è la quantificazione dell'impatto direttamente attribuibile alle azioni e ai progetti dell'UCSC.

Nella tabella seguente è stato possibile unire, per la specificità dell'indicatore raccolto, i risultati sia dei progetti di Public Engagement che dei corsi di Formazione continua.

---

<sup>15</sup> Per approfondimenti si rimanda alla sezione Appendice 1, al paragrafo "Disability Manager e mondo del lavoro".

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Capacità di entrare in relazione con gli altri attori del territorio, supportando lo sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	59: di cui 31 con Non profit; 15 con organizzazioni profit e 13 con il Pubblico
		Numero di associazioni create dagli alunni	4

**Tabella 10. L'impatto eco-sistemico dei corsi di Formazione continua e delle Iniziative di Public Engagement**

### ***L'impatto sull'immagine e l'impatto intellettuale***

Le dimensioni di impatto sull'immagine e d'impatto intellettuale sono state indagate solamente per i progetti di Public Engagement.

L'impatto sull'immagine presuppone dei KPI che diano una misura della **riconoscibilità del "marchio" UCSC**, quantificata laddove sono stati organizzati degli eventi significativi in termini di coinvolgimento del personale UCSC (docenti, ricercatori, studenti) e di pubblico esterno.

In particolare, si sono considerati: il **numero di citazioni** su periodici o testate online, rispettivamente pari a 69 e 35, il **numero di eventi dedicati al tema** (26) e il numero di eventi in cui sono stati invitati professori o ricercatori UCSC in qualità di relatori sul tema (21). Un dato interessante è rappresentato dalle visualizzazioni della pagina online dei due progetti che in totale sono state 53.603 paragonabili a più di 14 mila utenti. Va precisato che il numero di visualizzazioni in questo caso è rappresentato da 51.331 visualizzazioni fatte sul sito ConLab durante i 4 anni dalla nascita del progetto. Mentre le visualizzazioni per Matera Future Lab sono circoscritte al solo anno 2019.

Valore d'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di rafforzare l'immagine dell'area locale in certi ambiti grazie all'attività di Terza Missione, aumentandone l'attrattività per le organizzazioni	Brand awareness	Numero di citazioni nei giornali regionali, nazionali e internazionali	69 su periodici; 35 su testate online
		Numero di eventi (UCSC o organizzati da altri) dedicati al tema	26
		Numero di eventi in cui sono stati invitati professori o ricercatori UCSC in qualità di relatori sul tema	21
		Numero di download dal sito della pubblicazione/ Numero di visite alla pagina online del progetto	Visualizzazione pagina: 53.603 <sup>16</sup> - Numero di utenti 14.497

**Tabella 11. L'impatto sull'immagine aggregato delle iniziative di Public Engagement**

<sup>16</sup> Delle 53.603 visualizzazioni 51.331 si riferiscono al sito ConLab durante i 4 anni dalla nascita del progetto

Con la dimensione d'impatto intellettuale si evidenzia la capacità dell'Università di **contribuire alla creazione e diffusione di conoscenza** a beneficio dell'intera collettività, grazie all'attività di ricerca. Si sono considerate sia pubblicazioni su riviste scientifiche, ma anche pubblicazioni di natura divulgativa rivolte a un pubblico più ampio della comunità scientifica, quali ad esempio libri o casi di studio.

Nel quadriennio considerato il progetto ConLab è stato oggetto di 5 tesi di laurea ed è stato pubblicato un articolo, mentre nell'edizione di Lucania Future Lab sono stati pubblicati 2 libri, il primo dagli studenti dei licei e degli istituti superiori di Matera, che hanno raccontato il frutto dei Future Lab, il secondo dagli studenti del Laboratorio di Editoria dell'Università Cattolica, coinvolti nel progetto. I volumi sono stati **presentati nel corso di due manifestazioni culturali** che si sono tenute a Roma e a Matera nel 2020.

Valore d'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Produzione e diffusione di conoscenza scientifica	Disseminazione dei risultati	Numero di articoli e pubblicazioni (capitoli e monografie)	3
		Casi studio sviluppati	5

**Tabella 12. L'impatto intellettuale aggregato delle iniziative di Public Engagement**

## UN BILANCIO DELLA VALUTAZIONE

### *L'impatto economico*

Dall'analisi del campione emerge come l'UCSC abbia **fatto affidamento prevalentemente su risorse interne**: le risorse economiche messe a disposizione dai partner pesano infatti per **il 33% delle entrate per i corsi di Formazione continua valutati**, mentre con riferimento ai progetti il contributo dei partner esterni è decisamente più ridotto (7% del valore del progetto ConLab e nessun contributo per il progetto UCSC Incontra Matera). L'Ateneo si è fatto pertanto carico della maggior parte dei costi delle iniziative, ponendo grande **attenzione all'accessibilità economica** per i partecipanti, grazie ad esempio alla messa a disposizione di quote agevolate per i corsi (44% delle entrate) e la partecipazione gratuita ai 2 progetti di Public Engagement.

### *L'impatto educativo e di business e professional development*

I beneficiari riconoscono il valore delle proposte dell'UCSC, esprimendo **buone valutazioni** in merito alla **soddisfazione complessiva dei corsi** (in media pari a 4, su scala 1-5, dove 5 è il livello massimo di soddisfazione). I beneficiari sottolineano non solo l'acquisizione di competenze (hard e soft skills), ma una crescita personale, con una maggiore **cognizione del proprio ruolo come professionisti** e una **maggiore motivazione** personale e **consapevolezza nelle proprie scelte future** da parte degli studenti.

### *L'impatto di sviluppo eco-sistemico*

L'Ateneo ha stretto collaborazioni con **oltre 50 partner** del settore pubblico, profit e non profit, generando e mettendo a disposizione dei partecipanti un ampio patrimonio di relazioni. Questi legami rappresentano un ponte tra la ricerca dell'Ateneo e le soluzioni concrete sperimentate sul campo dai professionisti e dalle aziende. In tale ambito alcuni beneficiari hanno sottolineato l'esigenza di favorire **un legame continuativo tra Ateneo e alumni**.

### *L'impatto sull'immagine e intellettuale*

Si tratta di due dimensioni potenzialmente di grande interesse per l'Università, in cui gli indicatori selezionati richiedono un **sistema di raccolta e di analisi dei dati maggiormente strutturato** rispetto a quanto previsto attualmente; per tale ragione è stato possibile raccogliere gli indicatori solamente per le iniziative di Public Engagement. L'introduzione del nuovo sito della Formazione continua faciliterà sicuramente la futura raccolta dei KPI.

### 3. Conclusioni: le fasi metodologiche per l'implementazione del processo di valutazione su larga scala

Il progetto pilota ha evidenziato la **complessità** nel misurare la varietà e la ricchezza degli impatti della Terza Missione dell'Università Cattolica. Tale complessità deriva in parte dalla definizione stessa del **perimetro della Terza Missione**, che comprende tipologie di attività, progetti e iniziative estremamente diversi tra loro. Tenendo presente questa sfida, il progetto si è focalizzato sulla valutazione di **due macro-categorie**: la Formazione continua e i progetti di Public Engagement (PE). Occorre sottolineare che la stessa categoria del Public Engagement è caratterizzata da una pluralità di iniziative che differiscono per tipologia, modalità, obiettivi e durata. Pertanto si è scelto di testare la metodologia su due progetti i cui impatti si sono prolungati nel tempo.

Alla luce di tali considerazioni, il primo risultato evidenziato dall'applicazione della metodologia è che la Terza Missione **richiede la raccolta di un set di informazioni specifiche (identificate con l'acronimo Key Performance Indicator - KPI)** in base all'oggetto della valutazione.

È pertanto realistico ipotizzare l'utilizzo di un set di **informazioni standard all'interno della stessa macro-categoria**, così come fatto per i 10 corsi di Formazione continua analizzati, inserendo **alcuni indicatori specifici** a seconda della tipologia di Formazione erogata. Ad esempio per i corsi che prevedono l'accesso a un esame finale, si è integrato il set di informazioni comuni con un indicatore specifico quale la percentuale di frequentanti che ha superato l'esame.

Per quanto attiene le iniziative di **Public Engagement**, la metodologia sperimentata ha consentito anche in questo caso di **identificare un set di informazioni comuni** applicabili a progetti di media durata; contestualmente ha evidenziato la **necessità di definire un set di informazioni per ciascuna delle sottocategorie** del Public Engagement, sulla base delle caratteristiche delle attività avviate. Per esempio nel caso di progetti a sostegno dell'auto-imprenditorialità, quale il progetto ConLab valutato nel presente pilota, alcuni indicatori specifici raccolti sono stati il "numero di imprese o di business avviati" e il "tasso di sopravvivenza delle iniziative".

Il merito del progetto pilota è stato dunque quello di sperimentare una metodologia che ha consentito di **selezionare un set di informazioni** che possono essere **concretamente applicate all'interno di una macro-categoria** di attività, e, dall'altra, quello di evidenziare la necessità di compiere un **ulteriore passo** per poter estendere progressivamente la valutazione a tutte le attività di Terza Missione dell'UCSC.

In accordo con le strutture e gli uffici dell'Area Ricerca e Sviluppo dell'Università, si delineano le seguenti fasi prospettiche che occorrerebbe implementare per valutare in maniera sempre più completa e diffusa l'impatto delle attività di TM dell'Università Cattolica.

#### Fase di sviluppo metodologico della Formazione continua

Dopo aver esaminato 10 corsi di Formazione continua<sup>17</sup>, è necessario estendere il perimetro di analisi a un maggiore numero di attività comprese in tale categoria. Il punto di partenza di tale lavoro sarà il set di informazioni identificate nel progetto pilota, la raccolta delle quali viene già effettuata dagli uffici preposti dell'UCSC.

Ai fini di migliorare ulteriormente il set di informazioni raccolte, si suggerisce di **rafforzare e perfezionare ulteriormente alcuni strumenti di raccolta dati** attualmente in uso, in primis i **questionari di valutazione** dei corsi. I questionari di valutazione sono uno degli strumenti che consente di cogliere più facilmente le dimensioni strettamente connesse alla Missione stessa dell'Università: quella dell'impatto educativo/formativo e quella dell'impatto di business e professional development. Allo stato attuale i questionari non sono raccolti per tutti i corsi e indagano prevalentemente l'aspetto della soddisfazione complessiva degli studenti; pertanto sarebbe auspicabile **estendere la somministrazione** a tutta la Formazione continua e **introdurre alcune domande** che

---

<sup>17</sup> Occorre ricordare che nella macrocategoria "1.7 FORMAZIONE CONTINUA, APPRENDIMENTO PERMANENTE E DIDATTICA APERTA" sono comprese anche tipologie differenti dai corsi di FP, quali: Attività di educazione continua in Medicina, Attività di certificazione delle competenze, Alternanza Scuola-Lavoro, MOOC. Occorre valutare se vale la pena definire anche per queste specifici set di indicatori.

permettano di raccogliere delle prime informazioni già leggibili in chiave di benefici sperimentabili dagli stakeholder, focalizzandosi in particolare sulle dimensioni d'impatto educativo, di business e professional development e di sviluppo eco-sistemico.

Contemporaneamente, verrà effettuato un **ulteriore approfondimento del set di informazioni testate nel presente progetto pilota**. L'approfondimento avverrà grazie a un **secondo coinvolgimento dei beneficiari diretti delle attività**, poiché alcuni cambiamenti, quali ad esempio l'impatto sulla professionalità, sono sperimentabili solamente nel medio-lungo periodo. In tal caso, si propone la somministrazione di un **secondo questionario di valutazione** a distanza di 6 mesi o 1 anno dalla compilazione del primo ai beneficiari delle attività, corredato dalla realizzazione di alcune interviste/focus group. Nella somministrazione del questionario o nella realizzazione delle interviste/focus group si potrà prevedere anche il **coinvolgimento diretto dei partner o degli sponsor dell'attività**. I partner potrebbero veicolare il questionario ai beneficiari e contemporaneamente essere coinvolti nelle interviste quali stakeholder interessati dagli impatti delle attività UCSC.

### **Fase di sviluppo metodologico del Public Engagement**

Dall'analisi dei due progetti di Public Engagement emerge chiaramente che tale macro categoria include **iniziative e attività tra loro molto differenti**, rendendo impossibile individuare un unico set di dati da analizzare. Occorre quindi **clusterizzare** il Public Engagement in diversi sottogruppi di attività e poi delineare per ciascun sottogruppo il set di dati da raccogliere.

L'ANVUR nel Bando per la Valutazione della Qualità della Ricerca 2015-2019 (confronto con ultimo aggiornamento pubblicato il 25 settembre 2020) riconduce le attività di PE alle seguenti categorie:

- i. Organizzazione di attività culturali di pubblica utilità (es. concerti, spettacoli teatrali, rassegne cinematografiche, eventi sportivi, mostre, esposizioni e altri eventi aperti alla comunità);
- ii. Divulgazione scientifica (es. pubblicazioni dedicate al pubblico non accademico, produzione di programmi radiofonici e televisivi, pubblicazione e gestione di siti web e altri canali social di comunicazione e divulgazione scientifica, escluso il sito istituzionale dell'ateneo);
- iii. Iniziative di coinvolgimento dei cittadini nella ricerca (es. dibattiti, festival e caffè scientifici, consultazioni *on-line*; *citizen science*; *contamination lab*);
- iv. Attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola (es. simulazioni ed esperimenti *hands-on* e altre attività laboratoriali).

Una volta individuati per ciascuna sotto-categoria del PE i set di informazioni per la valutazione, si verificheranno quali di queste sono già raccolte dalle strutture dell'UCSC e quali richiedono, invece, di integrare gli attuali processi e strumenti. Data la ricchezza e la diversità degli impatti, si ipotizza di utilizzare uno o più strumenti (es. questionari, interviste e focus group), a seconda della fattibilità rispetto alle caratteristiche del campione oggetto d'analisi e alla tipologia delle informazioni da raccogliere (qualitative o quantitative).

Definiti i set di informazioni e gli strumenti di raccolta, così come fatto per la Formazione continua, si effettuerà un test su un campione selezionato di progetti e iniziative di PE, per verificare la fattibilità della raccolta delle informazioni e la validità degli strumenti scelti.

### **Fase di sviluppo metodologico delle restanti categorie ANVUR di Terza Missione**

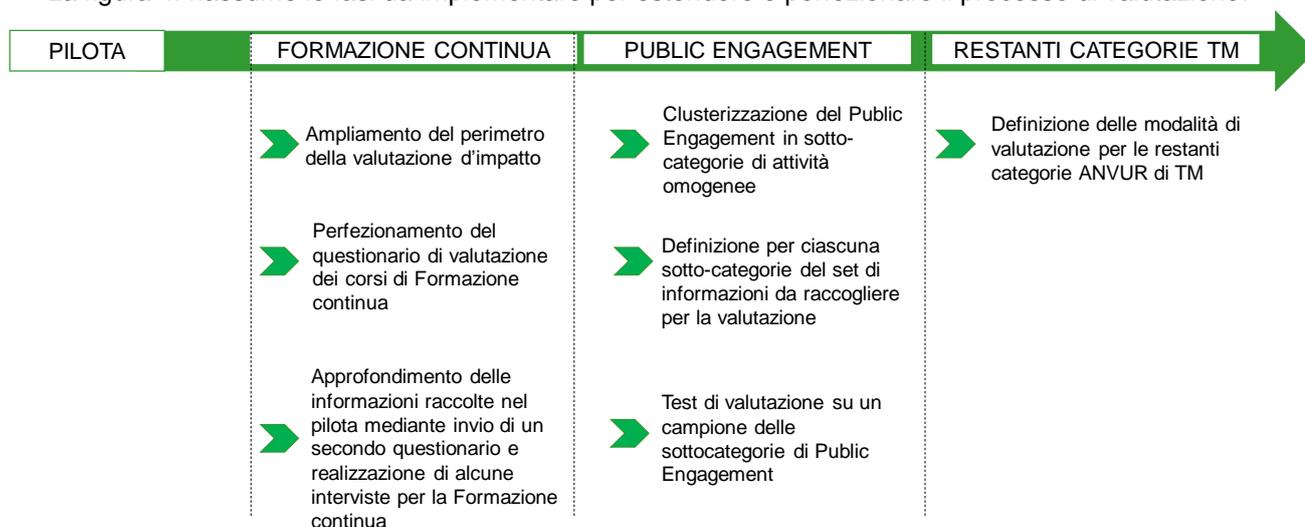
Le precedenti fasi escludono dall'analisi le seguenti categorie di Terza Missione proposte dall'ANVUR:

- I.1 GESTIONE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE (Brevetti e Privative vegetali)
- I.2 IMPRESE SPIN OFF
- I.3 ATTIVITÀ CONTO TERZI

- I.4 STRUTTURE DI INTERMEDIAZIONE (Uffici di Trasferimento Tecnologico, Uffici di Placement, Incubatori, Consorzi e associazioni per la Terza missione, Parchi scientifici)
- I.5 GESTIONE DEL PATRIMONIO E ATTIVITÀ CULTURALI (Ricerche e scavi archeologici, Poli museali, Attività musicali, Immobili e Archivi storici, Biblioteche/Archivi culturali, Teatri e impianti sportivi)
- I.6 ATTIVITÀ PER LA SALUTE PUBBLICA (Sperimentazione clinica su farmaci e dispositivi medici, studi non interventistici, empowerment dei pazienti, strutture a supporto)

Per ciascuna macro-categoria si definiranno le modalità di misurazione dell'impatto tenuto conto delle specifiche caratteristiche di ciascuna, così da arrivare, in un lasso di tempo ragionevole, alla misurazione dell'impatto per ciascuna delle categorie della TM, come delineate nella SUA TMIS.

La figura 4. riassume le fasi da implementare per estendere e perfezionare il processo di valutazione.



**Figura 4. Le attività del percorso di valutazione suddivise per ciascuna fase metodologica**

Il processo così articolato valorizza la metodologia sperimentata nel progetto pilota, che poggia le basi nella Teoria del Cambiamento. Un punto fermo di questa metodologia è infatti un approccio **per gradi alla valutazione dell'impatto, che suggerisce di focalizzarsi dapprima sulle dimensioni** in cui è più forte il nesso di causa-effetto tra attività realizzate e cambiamenti sperimentati dai beneficiari per poi, gradualmente, estendere la valutazione a impatti più complessi che implicano cambiamenti a livello comunitario e societario. Altro punto fermo di queste metodologie è il **coinvolgimento degli stakeholder** effettivamente protagonisti del cambiamento.

Il processo suggerito richiede dunque una **strategia di valutazione di medio periodo** che presenta un duplice vantaggio; da una parte si consolidano e affinano la metodologia e gli strumenti già in uso, dall'altra si sperimentano nuovi strumenti, valutando di volta in volta le risorse necessarie e la fattibilità dell'azione di valutazione, senza necessariamente aspettare la completa "messa a punto" delle tre fasi.

## 4. Appendice 1: focus sui 10 corsi

Nei paragrafi successivi si presenta per ciascun corso oggetto di valutazione un approfondimento articolato per le dimensioni d'impatto individuate secondo la metodologia precedentemente descritta.

### 4.1 Teatro Antico in scena

#### Descrizione del corso

Il corso giunto alla sua settima edizione, offre un metodo interdisciplinare per affrontare con competenze teoriche e pratiche l'interpretazione e la messa in scena di un capolavoro del teatro greco e latino. Si rivolge ad attori, studenti universitari, insegnanti e a coloro che, già con qualche esperienza di recitazione, intendano intraprendere un percorso formativo per mettere in scena con efficacia, un dramma antico. Nel 2019 hanno frequentato il corso **29** studenti.

#### L'impatto economico

Il corso ha rispettato le condizioni di **sostenibilità economica**, generando complessivamente ricavi per **17.291,82 €**. Nonostante lo scostamento delle entrate tra preventivo e consuntivo (-19%) il contenimento dei costi, ha permesso di generare un  **margine positivo del 17%**<sup>18</sup>. Il 90% dei costi sostenuti ha interessato gli stipendi pagati ai docenti. L'impatto generato in **termini di lavoro** è totalmente a beneficio di Professori esterni all'Università. Con l'eccezione del Coordinatore Scientifico, sono **3 i docenti esterni coinvolti**, per importi pagati complessivi pari a 12.887,40 €. Il **26%** dei costi di docenza è stato sostenuto dal partner esterno Fondazione Cariplo, particolarmente attento a finanziare la cultura.

Un bacino d'utenza importante è rappresentato dagli studenti universitari delle facoltà umanistiche, che desiderano comprendere se intraprendere una carriera in ambito teatrale, per questo l'Università è particolarmente attenta a **favorire l'accesso al maggior numero di beneficiari possibile**, mettendo a disposizione un numero elevato di quote agevolate. Nel 2019, l'86% dei partecipanti ha potuto usufruire di quote agevolate, che rappresentano il **91%** delle entrate del corso.

---

<sup>18</sup> Il margine è sempre calcolato come rapporto tra il saldo a consuntivo e le entrate a consuntivo.

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Creazione di valore economico	Sostenibilità economica (€)	Entrate a preventivo	21.300
		Uscite a preventivo	18.105
		<b>Differenza a preventivo</b>	<b>3.195</b>
		Entrate a consuntivo	17.291,82
		Uscite a consuntivo	14.281,96
		<b>Differenza a consuntivo</b>	<b>3.009,86</b>
	Lavoro Generato	Numero dei docenti esterni	3
		Importi pagati a professori esterni UC (€)	12.887,40
		Percentuale degli importi pagati agli esterni sul tot. degli importi pagati	100%
	Accesso e Inclusione	Numero quote agevolate previste	25
		Percentuale quote agevolate previste sul tot. Entrate	91%
		Attrattività dei finanziamenti esterni (€)	Valore economico complessivo dei finanziamenti esterni

**Tabella 13. Teatro Antico in scena: L'impatto economico**

## L'impatto educativo

Il 31% dei partecipanti non proviene dalla Lombardia, questo a testimonianza di una buona capacità attrattiva del corso sul territorio nazionale. Il bacino di utenza, oltre agli studenti universitari, include anche professionisti esterni all'ambito letterario e teatrale, per cui le competenze apprese risultano ugualmente di valore per la propria professionalità.

*“Il corso interessa prevalentemente studenti dell'Università Cattolica che hanno scoperto un mondo nuovo e che non vogliono lasciarlo dopo aver frequentato il Laboratorio curriculare di Drammaturgia Antica. Si pone quindi in continuità didattica con il percorso che fanno durante il corso di laurea. Abbiamo anche frequentanti adulti che svolgono altre professioni come medici e avvocati, persone che hanno a che fare con l'umano e che hanno bisogno di saperlo interpretare. Altri ancora lavorano come docenti nei licei portando il valore aggiunto della teatralità e sappiamo che sono molto ricercati dalle scuole” (Prof.ssa E. Matelli, Coordinatore Scientifico).*

**L'attrattività** per diverse figure di professionisti è data dalle caratteristiche del corso che accompagna a un rigoroso e scientifico lavoro di studio e di ricerca sul testo, la possibilità di mettere concretamente in scena uno spettacolo teatrale. Si crea quindi un ponte tra l'attività di ricerca portata avanti dall'Università e la traduzione di questo lavoro di ricerca, affinché si riesca a raggiungere un pubblico vasto.

*“Il corso in Cattolica aveva una struttura ben costruita e complessa: intorno al tema principale ruotavano lo studio della musica, dei testi (filologia) e le tecniche attoriali. L’ho scelto soprattutto perché permette di fare molta esperienza sul palco. Si fanno molte ore: è un’esperienza ben costruita e curata.” (Partecipante)*

*“Il teatro è sempre stato un mio interesse da piccolo, interesse che avevo abbandonato, l’Università, in un primo momento gratis, mi ha dato la possibilità di riprendere questo interesse. È stata la possibilità di unire quello che studiavo come retorica, come storia del teatro antico con applicazioni pratiche.” (Partecipante)*

La specificità del corso che coniuga questo forte lavoro sul testo e la messa in scena di fronte a un pubblico consente di **maturare delle competenze** che vanno oltre le tecniche recitative, mette in gioco una **capacità di analisi critica** e si dimostra un’esperienza molto intensa a livello relazionale. Inoltre, una misura interessante della responsività del corso alle aspettative dei partecipanti è il fatto che vi siano degli studenti che hanno frequentato il corso per più anni.

*“Nel corso cambia proprio la persona, ti permette di conoscere di più chi hai davanti. Inoltre questo corso ha la specifica positiva di creare un ambiente di lavoro ottimo, non troppo competitivo, ti dà l’opportunità a livello relazionale di imparare tantissimo, infatti tutti quelli che l’hanno frequentato per più anni hanno riconosciuto di essere cresciuti a livello personale, questo è innegabile.” (Partecipante)*

I partecipanti hanno espresso delle valutazioni medie pari a 3,8 su 5 in termini di percezione dell’efficacia del corso per l’acquisizione di competenze e sul livello di corrispondenza alle aspettative professionali. Il dato è stato raccolto durante le interviste ai partecipanti<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Sono state effettuate due interviste ai beneficiari.

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Capacità di soddisfare i bisogni educativi/formativi dei potenziali beneficiari	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell'area locale (Regione Lombardia)	Percentuale di studenti provenienti dalla Lombardia	69%
		Percentuale di studenti provenienti da fuori regione	31%
	Efficacia del corso	Numero di studenti che completa il corso (drop off)	28
		Percentuale di studenti che completa il corso	96,5%
	Percezione dell'efficacia della formazione ricevuta	Soddisfazione complessiva del corso	Non è stato raccolto il dato
		Percezione dell'efficacia della formazione (utilità e rispondenza alle aspettative) <sup>20</sup>	3,8 (scala 1-5)
	Risposta al bisogno educativo del territorio	Motivazione all'iscrizione	Aggiornamento professionale per quanti hanno già intrapreso la carriera di attori; bisogno culturale per quanti sono ancora iscritti a un percorso universitario

Tabella 14. Teatro Antico in scena: l'impatto educativo

## L'impatto di business e professional development

L'impatto del corso in termini di **sviluppo di professionalità** è apprezzabile sia per quanto riguarda gli studenti universitari sia per quanto riguarda i professionisti. Per gli studenti è un'occasione privilegiata per comprendere se desiderano intraprendere una carriera in tale ambito, ma anche per acquisire un'esperienza giudicata di valore in altri percorsi professionali.

*“Attraverso questo percorso formativo mi si è delineata in maniera chiara la mia scelta professionale al di là di tutti i rischi che l'ambito lavorativo teatrale riserva. La cosa bella del corso è che ti fa capire e ti dà la possibilità di approcciare il teatro non solo a livello amatoriale, ma c'è una ricerca approfondita, un lavoro sui testi, e tende molto a professionalizzare le persone che vi partecipano”. (Partecipante)*

*“...Attraverso molto l'attenzione un'esperienza teatrale solida, con delle basi solide legata alla Cattolica e con continuità negli anni. Gestire la voce, la mimica è fondamentale per tutti i lavori soprattutto per quelli dove si interagisce con le persone, come quello dell'insegnante.” (Partecipante)*

<sup>20</sup> Il valore medio è l'esito espresso dalle valutazioni di 2 partecipanti

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totali
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Generazione di conoscenza sul territorio per i professionisti	Numero di studenti che supera l'esame e ottiene la certificazione (esame sostenuto in Regione Lombardia)	NA
		Percentuale di studenti che superano l'esame (esame sostenuto in Regione Lombardia)	NA
		Numero di professionisti formati	5 su 29
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente

**Tabella 15. Teatro antico in scena: l'impatto di business e professional development**

## L'Impatto sullo sviluppo eco-sistemico

Grazie alla rete di relazioni dei frequentanti sono nate esperienze di collaborazione molto interessanti, con un impatto che supera i confini del corso e che si riflette sulla comunità stessa.

Nel 2011 alcuni studenti e docenti del corso hanno fondato **Kerkis**, associazione non profit con la finalità di portare in scena spettacoli della tradizione classica latina e greca. Dal momento della sua fondazione, Kerkis ha collaborato con il corso di formazione, in un rapporto di duplice scambio. Da una parte, infatti, l'Associazione **promuove il corso**, dall'altra consente ai partecipanti di **vivere un'esperienza di teatralità completa**, mettendo a disposizione risorse, docenti, spazio fisico, rapporti di collaborazione con altre organizzazioni del settore, che consentono ai partecipanti la messa in scena di uno spettacolo aperto al pubblico.

L'interazione con gli studenti avviene anche a seguito del termine del corso. Gli studenti hanno infatti la possibilità di diventare soci dell'Associazione, che diventa quindi per alcuni uno **sbocco professionale concreto**, mentre per altri la possibilità di mantenere un contatto con il patrimonio culturale e artistico generato dal corso. Attualmente gli iscritti all'Associazione sono oltre 4.000.

*“Grazie alla collaborazione con l'Associazione Kerkis c'è la possibilità di avviare un'attività artistica professionale. Tutti i nostri studenti sono iscritti all'Associazione e questo attiva una serie di possibilità artistiche, perché ciò che studiamo nel corso diventa uno spettacolo teatrale che viene messo in scena di fronte a tutta la cittadinanza” (Prof.ssa Elisabetta Matelli, Direttore Scientifico).*

*“La maggior parte di noi ha recitato e recita come professionista, questa estate andiamo al festival di Gubbio nel teatro romano e abbiamo un contratto e siamo pagati. Teatralmente parlando c'è stata una grande professionalizzazione. È importante la continuità e l'aggregazione a realtà come Kerkis. (Partecipante, membro dell'Associazione)*

Un secondo impatto del corso a livello di sistema, con delle ricadute sulla comunità, è stata l'**ideazione del Festival teatrale Thama**, un concorso teatrale promosso dall'Università Cattolica, cui partecipano a livello nazionale diversi Istituti Superiori. Nato nel 2015 il festival è giunto alla settima edizione e nel corso degli anni ha coinvolto scuole provenienti da molte Regioni. L'associazione Kerkis ospita i vincitori.

*“Si tratta di una bellissima esperienza, nata dal Corso e da Kerkis. I nostri studenti ci aiutano facendo parte, ad esempio, della giuria e affinano dunque anche una capacità critica come giudici e non solo come attori”.*  
(Elisabetta Matelli, Direttore Scientifico)

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Relazione con gli altri attori del territorio per il supporto dello sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	2 Non Profit: (Kerkis e Fondazione Cariplo)
		Associazioni di alumni; manifestazioni culturali attivate	Kerkis

**Tabella 16. Teatro antico in scena: l'impatto sullo sviluppo eco-sistemico**

## 4.2 Disability manager e mondo del lavoro

### Descrizione del corso

Il corso di Alta Formazione intende fornire gli strumenti operativi e culturali affinché si realizzi una visione unitaria e coordinata delle competenze necessarie per migliorare la qualità e l'efficacia delle politiche di inserimento al lavoro delle persone con disabilità. Le conoscenze e le abilità acquisite grazie al corso permettono inoltre la validazione delle competenze relative alla figura professionale del Disability Manager (esperto gestione risorse umane), come indicato nel QRSP (Quadro regionale degli standard professionali della Regione Lombardia). Nel 2019 hanno frequentato il corso **43** studenti.

### L'impatto economico

Il corso ha rispettato le condizioni di **sostenibilità economica** e ha generato un margine positivo del **42%**, con un incremento del 27% rispetto al margine a preventivo. Il risultato è stato possibile grazie all'aumento del numero dei partecipanti e al contenimento dei costi. Il risultato è ancora più virtuoso se si considera che i **costi sono totalmente a carico dell'Università, data l'assenza di finanziamenti** di partner esterni. L'impatto **sul lavoro generato** considerando il corpo docenti è per il 51% a beneficio di professori esterni all'Università, per un totale di **11 docenti**, cui sono stati corrisposti compensi per 5.570 €, pari al **42% dei costi sostenuti**. I docenti esterni rappresentano il **58% del corpo docente**. Il 25,6% degli studenti ha avuto accesso al corso grazie alla messa a disposizione di quote agevolate che rappresentano il 20% delle entrate.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale	
Creazione di valore economico	Sostenibilità economica (€)	Entrate a preventivo	21.525	
		Uscite a preventivo	18.296	
		<b>Differenza</b>	<b>3.229</b>	
		Entrate a consuntivo	22.580	
		Uscite a consuntivo	13.151	
		<b>Differenza</b>	<b>9.429</b>	
	Lavoro Generato	Numero dei docenti esterni	<b>11</b>	
		Importi pagati a professori esterni UC (€)	5.570	
		Percentuale degli importi pagati agli esterni sul tot. degli importi pagati	51%	
	Accesso ed inclusione	Numero quote agevolate previste	11	
		Percentuale quote agevolate previste sul tot. Entrate	20%	
		Attrattività dei finanziamenti esterni	Valore economico complessivo dei finanziamenti esterni (€)	Nessun finanziamento

Tabella 17. Disability manager e mondo del lavoro: l'impatto economico

## L'impatto educativo

Il corso ha inciso sulla **definizione stessa della figura del Disability Manager e delle competenze necessarie**, in quanto frutto di un lungo percorso di collaborazione tra il **Centro di Ateneo di Bioetica dell'Università** e l'**Istituto Neurologico C. Besta**, in cui si è messo a tema il concetto di disabilità, fornendo delle solide basi culturali e teoriche. Nasce 14 anni fa ed è stato il **primo corso in Italia dedicato a questa figura**, prima ancora che fosse normata dal Job Act e da Leggi Regionali.

*“L'elemento qualificante del corso è la cornice teorica in cui si inscrivono le conoscenze che vengono fornite. Infatti, a differenza di altri corsi presenti sul “mercato”, il nostro corso si qualifica per un uso corretto e consapevole del concetto di disabilità. Il Disability Manager che noi forniamo, perciò, non si limita ad essere uno specialista dell'inserimento al lavoro, ma un soggetto culturale capace di costruire reti in grado di far interagire le esigenze del lavoro con le peculiarità delle singole persone, agendo in molti modi sia sull'ambiente di lavoro, sia sul contesto culturale e relazionale. Il valore aggiunto del corso è evidente, dato che la Dott.ssa Leonardi, che fa parte del Coordinamento scientifico e del corpo docenti, come è noto, è una delle maggiori esperte, a livello internazionale, dei temi della disabilità”. (Adriano Pessina, Direttore Scientifico).*

Il **77%** dei partecipanti proviene dalla regione Lombardia, tuttavia non mancano anche professionisti provenienti da altre regioni. Il tema è d'interesse sia per chi lavora nelle risorse umane e si occupa di selezione del personale, ma anche per profili professionali diversi quali architetti, sociologi, giuristi, pedagogisti, psicologi e amministratori pubblici.

Alcuni dei partecipanti hanno frequentato **almeno due volte il corso**, sulla scelta hanno inciso due elementi: da una parte la necessità di acquisire delle **competenze percepite** come un valore per la propria professionalità, riconoscendo nell'Università un'interlocutrice autorevole sul tema della disabilità, dall'altra la possibilità di essere **accreditati** con un titolo riconosciuto dalla regione Lombardia.

*“Ho scelto questo corso perché mi sentivo in obbligo di arricchirmi dal punto di vista professionale, essere più efficace nelle attività che svolgo quotidianamente. Non ho considerato altri corsi perché questo mi sembrava quello più in linea con le mie esigenze, perché è incentrato totalmente sul mondo del lavoro, ed è quello che mi interessa. Inoltre, la Cattolica è un'ottima università, come nome ha un peso.” (Partecipante, Disability Manager)*

*“Ho partecipato a due edizioni: la prima per esigenze formative e successivamente quando la regione Lombardia ha riconosciuto la figura del Disability Manager ho partecipato nuovamente per ottenere la certificazione”. (Partecipante, Presidente di una ONLUS).*

*“Avevo già seguito il corso in Cattolica 2 anni fa, mi era molto piaciuto e allora ho deciso di rifrequentare per gli aggiornamenti in materia che riguardano i prerequisiti per ricevere il riconoscimento del titolo da parte della Regione.” (Partecipante)*

La possibilità di ottenere un accreditamento incide positivamente sul numero di partecipanti che completano il corso (100%).

La media delle valutazioni fornite dai partecipanti in termini di percezione dell'efficacia del corso per l'acquisizione di competenze e sul livello di rispondenza alle aspettative professionali si colloca intorno a 3,8 su 5. Il dato è stato raccolto durante le interviste ai partecipanti.

*“Ho trovato dei docenti molto preparati; la Dott.ssa Leonardi, dell'Istituto Neurologico Besta è stata anche una delle motivazioni della mia scelta, poiché avevo avuto modo di apprezzare i suoi interventi sul tema. Ho trovato un approccio esperienziale da parte dei docenti e questo è fondamentale.” (Partecipante, Disability Manager)*

*“Ho trovato concretezza nelle materie che vengono trattate e un ottimo corpo docente... mi è piaciuta la parte etico filosofica, ma anche la parte che riguarda le risorse umane e il rapporto con le organizzazioni.” (Partecipante)*

L'impatto educativo si è verificato anche a beneficio dell'Università stessa: la storicità del corso, giunto a più edizioni, ha permesso ai docenti coinvolti di apprendere dagli stessi partecipanti. L'apprendimento si concretizza quindi in una **proposta formativa rinnovata** nei contenuti e nelle modalità di realizzazione.

*“Molte persone con disabilità sono state nostri allievi; persone già inserite nel mondo del lavoro che ci hanno dato degli input importanti. Ci sono state portate delle fragilità su cui avevamo ragionato meno. Stiamo lavorando per rendere il corso sempre più fruibile e accessibile. Abbiamo avuto ad esempio dei non vedenti e dei non udenti come frequentanti: per cui abbiamo applicato delle tecnologie per registrare le lezioni e utilizzato il linguaggio dei segni con un traduttore in presenza. È un corso fruttuoso: insegnando, impariamo”. (M. Leonardi, Docente e Coordinatore Scientifico)*

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totali
Capacità di soddisfare i bisogni educativi/formativi dei potenziali beneficiari	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell'area locale (regione Lombardia)	Percentuale di studenti provenienti dalla Lombardia	77%
		Numero di studenti provenienti da fuori Regione e dall'estero	23%
		Numero di studenti che completa il corso (drop off)	43
	Efficacia del corso	Percentuale di studenti che completa il corso	100%
	Percezione dell'efficacia della formazione ricevuta	Soddisfazione complessiva del corso	Non è stato raccolto il dato
		Percezione dell'efficacia della formazione (utilità e rispondenza alle aspettative) <sup>21</sup>	3,8 (scala 1-5)
	Risposta al bisogno educativo del territorio	Motivazione all'iscrizione al corso	Aggiornamento professionale e Accreditamento presso la Regione Lombardia come Disability Manager

**Tabella 18. Disability manager e mondo del lavoro: l'impatto educativo**

## L'impatto di business e professional development

Il **93%** dei partecipanti al corso ha ottenuto la certificazione di Disability Manager; oltre ad ottenere il titolo il corso ha avuto un impatto sulla carriera professionale dei partecipanti. Dall'analisi dei profili degli studenti dell'Edizione 2018/2019 presenti su LinkedIn risulta che il **33%** ha effettuato un **cambio di ruolo o un avanzamento di carriera**, ricoprendo la posizione di Disability Manager o di esperto di accessibilità/diversità.

<sup>21</sup> La valutazione è calcolata come media dei punteggi assegnati da 4 intervistati.

Per il restante 67% il corso ha rappresentato un aggiornamento professionale, in quanto era già presente la qualifica di Disability Manager<sup>22</sup>.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totali
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Generazione di conoscenza sul territorio per i professionisti	Percentuale di studenti che superano l'esame (esame sostenuto in Regione Lombardia)	93%
		Numero di professionisti formati	43
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente
		Numero di frequentanti che ricoprono il ruolo di Disability Manager o che hanno segnalato un avanzamento di carriera	8 (su 24 profili LinkedIn presenti)

**Tabella 19. Disability manager e mondo del lavoro: l'impatto di business e professional development**

Obiettivo del corso è fornire un metodo che permetta di generare delle modalità di inserimento o reinserimento lavorativo inclusive, che vadano quindi ad avere un impatto concreto sulla qualità della vita delle persone disabili con cui i professionisti formati vengono a contatto.

*“Molti dei nostri studenti sono già lavoratori, noi gli diamo gli strumenti per rileggere il proprio lavoro con occhiali differenti. Creare una cultura genera sempre azioni positive”. (M. Leonardi, Docente e Coordinatore Scientifico)*

*“Gestisco una divisione di selezione del personale. Prima di questo corso non mi ero mai occupata di disabilità. Ora, avendo acquisito delle nozioni utili, posso raccontare alle aziende clienti la possibilità che hanno di gestire questo particolare tema grazie a me. Le aziende sono totalmente disinformate sul mondo della disabilità, io li aiuto a gestire la persona che si ammala, il rientro, come affrontarlo dal punto di vista del datore di lavoro e del team di lavoro in cui è inserito il soggetto fragile”. (Partecipante)*

*“Il corso ha avuto un impatto significativo per l'attività di volontariato che faccio presso un'associazione che si occupa di disabilità. Mi ha fornito degli strumenti che non avevo e che sto utilizzando nella mia attività nell'associazione”. (Partecipante, fondatore di una ONLUS)*

<sup>22</sup> Il dato è calcolato sui profili LinkedIn disponibili dei partecipanti all'edizione 2018/2019, iscritti all'Associazione FE.D.MAN.

## L'impatto di sviluppo eco-sistemico

A livello di sistema, il corso ha avuto delle ricadute importanti. Grazie al networking dei partecipanti, sono nate un'associazione nazionale e una **Federazione dedicata ai Disability Manager**. La prima **SIDIMA** è stata creata nel 2011 dai primi Disability Manager italiani, che hanno ottenuto tale titolo frequentando il primo Corso di Perfezionamento post-laurea in "Disability Manager" dell'UCSC nel 2010. Scopo dell'associazione è promuovere la cultura del Disability manager nel mondo lavorativo e favorirne la crescita e la formazione. Si tratta di un **ponte importante tra mondo universitario e mondo professionale**. L'associazione è infatti in rete con l'Università Cattolica e collabora attivamente anche con l'Università del Piemonte Orientale, l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, l'Università degli studi dell'Aquila e l'Università di Roma Tor Vergata.

La federazione **FE.D.MAN** nasce nel 2018, sempre dall'impegno dei Disability Manager formati dal corso dell'Università Cattolica oggetto di valutazione, con lo scopo di federare le associazioni che operano nell'ambito del Disability management, di associare e rappresentare professionalmente i professionisti e di promuovere e sviluppare la figura del disability manager in ambito lavorativo. Attualmente il 50% dei professionisti iscritti a FE.D.MAN dichiara di aver frequentato il corso dell'Università.

*"Grazie al corso si sono create relazioni molto strette, che ci hanno portato a costituire la federazione FE.D.MAN. Il gruppo si sta via via arricchendo con Disability manager che si associano da tutta Italia. È una cosa molto positiva, si rimane in collegamento e si lavora insieme concretamente; per esempio, ora stiamo portando avanti una proposta di legge per meglio definire la figura del disability manager andando a coprire i buchi normativi".*

FE.D.MAN ha presentato il 30 luglio un'interrogazione parlamentare sulla figura del disability manager con lo scopo di sollecitare un intervento volto a normare l'inquadramento professionale ed economico di questa figura, che attualmente è ancora poco presente sia nelle aziende private che nelle amministrazioni pubbliche, dove, se istituita, assume spesso un ruolo consultivo molto limitato ed è nominata a titolo gratuito.

Per entrambe le associazioni le relazioni con l'Università Cattolica e la Fondazione Besta sono un punto di confronto fondamentale: l'Università diventa veramente ponte tra la ricerca scientifica in ambito di disabilità e il lavoro dei professionisti nelle aziende e nella società.

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Relazione con gli altri attori del territorio per il supporto dello sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	1 Non Profit (Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta) 1 pubblica (Regione Lombardia)
		Associazioni create da alumni	2: SIDIMA e FE.D.MAN

**Tabella 20. Disability manager e mondo del lavoro: l'impatto di sviluppo eco-sistemico**

### 4.3 I Siti UNESCO in Lombardia. Percorso di formazione storico-culturale, antropologico e ambientale.

#### Descrizione del percorso di formazione

Con i suoi siti la Lombardia è la regione italiana col più alto numero di beni inclusi nella lista dei monumenti patrimonio dell'umanità dell'UNESCO. Sulla base di questa straordinaria ricchezza è stato avviato il progetto educativo che, attraverso l'alternanza scuola-lavoro, ha sviluppato su più livelli percorsi di formazione per docenti e studenti nei diversi ambiti scolastici.

Il progetto della durata triennale ha previsto le seguenti attività:

- formazione dei docenti sul patrimonio culturale e immateriale UNESCO lombardo;
- sviluppo tematico in classe, in parallelo con la normale programmazione curricolare, dei temi dell'alternanza scuola-lavoro sulla base dei siti UNESCO e attività presso i siti;
- Summer School di approfondimento specifico di uno o più siti.

Sono stati realizzati tre corsi di formazione: il primo anno (2017-2018) nella sede dell'Università Cattolica di Milano e di Brescia così da permettere a un maggior numero di docenti di partecipare; il secondo anno il corso è stato attivato solo presso la sede milanese (2018-2019). I corsi hanno formato un totale di **198 docenti e professionisti** del mondo dei beni culturali.

Inoltre, sono state realizzate due Summer School. La prima ha previsto il coinvolgimento di **40 ragazzi di 11** Istituti diversi della Lombardia nell'organizzazione e nella gestione del terzo **convegno internazionale del Centro Studi Longobardi** "Liutprando Re dei Longobardi" (3-8 maggio 2018). I ragazzi hanno preso parte a tutte le attività quali segreteria, gestione della sala, assistenza alla cabina di regia, comunicazione e assistenza alle guide per le visite ai siti UNESCO.

La seconda Summer School (15-19 luglio 2019), a tema "I Longobardi in Lombardia", ha previsto il coinvolgimento di **60 ragazzi**; si sono proposte una serie di attività – relative agli aspetti legati a comunicazione, editing, servizi al turismo, accoglienza, gestione e promozione dei siti, guida di gruppi, mediazione linguistica, creazione di eventi attraverso i social media, ecc. – finalizzate all'organizzazione, alla preparazione e all'attuazione dell'evento di presentazione degli atti del **Secondo convegno internazionale del Centro Studi Longobardi su "Teodolinda. I Longobardi all'alba dell'Europa"**. L'emergenza sanitaria non ha reso possibile lo svolgimento dell'evento, ma i ragazzi hanno comunque potuto sperimentare tutte le attività necessarie per la sua preparazione. Le disposizioni per COVID 19 hanno congelato le attività previste per il terzo anno del progetto, che saranno proposte non appena possibile.

Di seguito si presentano i numeri e gli impatti del percorso di formazione.

## L'impatto economico

Per il percorso formativo è stato stanziato un budget triennale, in cui a consuntivo si è realizzato un **marginale positivo del 27%**, frutto di un aumento dei ricavi e del contenimento dei costi.

**L'impatto in termini di lavoro generato** è stato significativo in quanto il progetto in ogni sua attività si è caratterizzato per la proficua collaborazione con numerosi attori del territorio, tra cui anche altre Università, con la partecipazione di **58 docenti esterni**, i cui compensi rappresentano il **67% degli incarichi di docenza**. Sono stati inoltre coinvolti anche numerosi professionisti in ambito artistico, storico, culturale, pubblico e scientifico che hanno partecipato alle lezioni del corso di formazione e alle attività della Summer School.

L'Università ha adottato una politica il più inclusiva possibile, stabilendo un **costo di iscrizione molto basso** per i corsi di formazione a fronte di una proposta formativa ricca sia per il numero di docenti coinvolti, sia per la modalità attuativa del corso. Si sono infatti considerate le esigenze economiche del target, rappresentato prevalentemente dai docenti degli Istituti superiori e dalle guide turistiche. **Il 21%** dei docenti ha beneficiato delle quote agevolate per un totale di **41 quote**, che rappresentano il **10,4%** delle entrate.

Le **quote agevolate** sono state destinate ai docenti degli Istituti che hanno partecipato ai corsi di formazione, in particolare il **45% della classe del secondo anno** ne ha beneficiato<sup>23</sup>.

I corsi di formazione sono stati interamente finanziati dall'Università. La Camera di Commercio di Milano, Monza - Brianza e Lodi ha messo a disposizione 24.000 € per la seconda Summer School, permettendo all'Università di far partecipare **gratuitamente i 60 studenti**, contribuendo alla copertura dei costi. L'Ufficio Scolastico per la Regione Lombardia ha sostenuto economicamente il progetto destinando 10.000 € per promuovere i progetti di alternanza scuola lavoro.

---

<sup>23</sup> Il dato fa riferimento all'edizione del 14 novembre – 6 marzo 2019

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore economico	Sostenibilità economica	Entrate a preventivo	45.000
		Uscite a preventivo	38.250
		<b>Differenza</b>	<b>6.750</b>
		Entrate a consuntivo	51.862
		Uscite a consuntivo	37.810
		<b>Differenza</b>	<b>14.052</b>
	Lavoro Generato	Numero dei docenti esterni	<b>58</b>
		Importi pagati a professori esterni UC	13.250
		Percentuale degli importi pagati agli esterni sul tot. degli importi pagati	67%
	Accesso ed inclusione	Numero quote agevolate previste	41
		Percentuale quote agevolate previste sul tot. Entrate	10,4%
	Attrattività dei finanziamenti esterni	Valore economico complessivo dei finanziamenti esterni	34.000

**Tabella 21. Progetto Siti Unesco: l'impatto economico**

## L'impatto educativo

Il percorso ha coinvolto un numero elevato di beneficiari per un totale complessivo di **298** partecipanti, così suddivisi: 198 tramite i corsi di formazione (professionisti) e 100 tramite le due Summer School (studenti). L'impatto educativo indiretto è molto più ampio se si considera che al progetto hanno partecipato **11 Istituti diversi** per ciascun anno e che i docenti formati hanno portato in aula le competenze e conoscenze acquisite. Si stima che in questo modo si siano raggiunti circa **3.000 studenti** l'anno delle scuole superiori lombarde. Pur essendo il progetto fortemente connesso al territorio locale è interessante notare come abbia attratto anche una piccola percentuale di **partecipanti fuori regione (4,2%)**; i corsi di formazione erano infatti dei corsi di aggiornamento aperti anche a figure professionali che operano nel settore dei beni culturali. In particolare, vi è stata la partecipazione di alcune guide turistiche, che hanno creato un ponte tra le scuole e i siti UNESCO.

*"In questo progetto è stato fondamentale far collaborare operatori diversi per risolvere almeno in parte la difficoltà di alcuni siti nel gestire i gruppi scolastici: la partnership con le associazioni delle Guide (Gitec e ConfGuide) ci ha permesso di affrontare questa difficoltà: erano le stesse guide che aiutavano i siti ad accompagnare le scolaresche". (Gabriele Archetti, Direttore Scientifico)*

Complessivamente l'**87%** dei partecipanti (professionisti e studenti) ha seguito tutto il percorso; la frequenza è stata del 100% per quanto riguarda i ragazzi della Summer School.

Il progetto ha risposto principalmente ai **bisogni educativi e formativi di due categorie: i docenti delle scuole superiori e i ragazzi coinvolti** nel progetto di alternanza scuola-lavoro grazie alla Summer School.

Per i docenti si sono rivelati di valore in particolare due elementi: **la proposta di una formazione a loro dedicata** con la possibilità di **far sperimentare ai propri ragazzi un percorso di alternanza scuola lavoro** che trovasse continuità con la didattica in aula.

*“L’opportunità di partecipare al progetto ha sicuramente arricchito la mia esperienza professionale in quanto ho avuto modo di confrontarmi con altri docenti e con l’ambiente universitario: ha rinnovato il mio modo di proporre alcuni argomenti storici, ho creato una rete di riferimenti e agganci dei quali ho avuto conoscenza attraverso le lezioni e gli incontri, da poter proporre ai miei studenti in qualità di responsabile delle attività di alternanza-scuola lavoro nel mio Istituto”. (Docente Istituto Superiore)*

*“Al di là di dell’utilità personale, insegno storia e filosofia in un liceo, mi è sembrata molto interessante l’opportunità di coniugare un’esperienza formativa mia con un’esperienza di scuola lavoro significativa per i miei studenti. Noi stavamo già lavorando sulle competenze utili per il “dopo”, questo progetto permetteva di calare l’alternanza scuola-lavoro nella didattica ed era in linea con il nostro lavoro”. (Docente Istituto Superiore)*

Una caratteristica centrale del progetto è la **multidisciplinarietà**: ogni lezione, laboratorio e visita culturale è stata progettata per fornire una visione non usuale dei beni culturali, favorendo delle modalità di apprendimento che stimolassero i partecipanti a collegare le varie informazioni, per restituire una piena valorizzazione delle diverse valenze artistico-storico-culturali-sociali e scientifiche dei beni. Questa modalità che invita a collegare i diversi saperi, **facilita l’apprendimento dei ragazzi**, fornendo un metodo di studio valido all’interno del percorso scolastico.

*“Saper applicare le nozioni teoriche apprese in classe al territorio in cui si vive innalza già di per sé il livello di apprendimento dei ragazzi in modo assai significativo, li predispone a sviluppare abilità lavorative mediante le nozioni culturali veicolate dalla scuola... l’interdisciplinarietà restituisce vita a un patrimonio, che non è cristallizzato; la trasversalità del percorso formativo ha fornito degli stimoli ai docenti per ampliare le loro conoscenze e comunicarlo ai ragazzi.” (Gabriele Archetti, Direttore Scientifico).*

*“Ho apprezzato molto la multidisciplinarietà: forse sarebbe stato ancora più utile se avessero avuto modo di partecipare anche altri miei colleghi di altre discipline della scuola”. (Docente Istituto Superiore)*

Nel corso del progetto si sono raccolte delle valutazioni puntuali della soddisfazione dei partecipanti solamente per quanto riguarda la Summer School e un corso di formazione dedicato ai docenti. La Direzione scientifica ha comunque costantemente curato il rapporto con i vari attori, chiedendo in diversi momenti dei feedback informali.

*“Abbiamo chiesto ai docenti prima che cominciasse il progetto di alternanza scuola-lavoro che cosa si aspettavano per i loro ragazzi e abbiamo ricevuto numerosi attestati di stima dai partner, che sono stati molto contenti del lavoro fatto insieme”. (Francesca Stroppa, Coordinatore scientifico e organizzativo)*

A livello qualitativo la soddisfazione è un elemento che emerge anche dalle interviste effettuate.

*“È stata una bellissima esperienza, per me e per le ragazze coinvolte. Avrei voluto riproporla anche l’anno successivo”. (Docente Istituto Superiore)*

*“Ho apprezzato molto l’efficienza organizzativa e il rispetto fedele degli impegni condivisi e assunti da parte della Direzione scientifica che ha concretamente creato una rete di connessioni con le diverse realtà territoriali”. (Docente Istituto Superiore)*

*“È stata un’esperienza culturalmente molto stimolante, non capita spesso di avere occasione di confrontarsi così con dei professori e soprattutto con professionisti provenienti dall’estero”. (Studentessa che ha partecipato al convegno Internazionale Liutprando. Re dei longobardi)*

Valore dell’impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di soddisfare i bisogni educativi/formativi dei potenziali beneficiari	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell’area locale (Regione Lombardia)	Percentuale di studenti provenienti dalla Lombardia	96%
		Percentuale di studenti provenienti da fuori regione	4%
	Efficacia del corso	Percentuale di studenti che completa il corso (drop off)	Partecipanti (professionisti e studenti): 87% Studenti della Summer School: 100%
	Percezione dell’efficacia della formazione ricevuta	Soddisfazione complessiva del corso	Non è stato possibile recuperare il dato
		Percezione dell’efficacia della formazione ricevuta	Percezione dell’efficacia della formazione (utilità e rispondenza alle aspettative)
	Risposta al bisogno educativo del territorio	Motivazione all’iscrizione	Aggiornamento professionale per i corsi rivolti a guide turistiche e insegnanti Bisogno culturale per la Summer School, frequentata da studenti delle scuole superiori

**Tabella 22. Progetto Siti Unesco: l’impatto educativo**

## L'impatto di business e professional development

L'impatto di business e professional development è stato valutato **qualitativamente tramite le interviste ai beneficiari**; in particolare poiché non è stato possibile raggiungere gli studenti delle superiori, tale aspetto è stato indagato indirettamente grazie alle interviste con i docenti.

Per gli insegnanti si è andato ad approfondire come **le competenze e le conoscenze acquisite si siano tradotte nella docenza e in generale nell'ambito lavorativo**. Un primo risultato mette in luce i **benefici dell'approccio multidisciplinare**, che in un caso si sono tradotti in una conoscenza messa a disposizione anche dei colleghi.

*“Oltre ad accrescere le mie conoscenze, mi è stato utile anche per l'organizzazione dei viaggi d'istruzione, di cui mi occupo nella mia scuola. Innanzitutto, ho scoperto dei luoghi d'interesse anche vicini a noi, di cui non ero a conoscenza o dei quali non avevo ben compreso l'importanza e la valenza. Quindi mi è stato molto utile per svolgere con maggiore consapevolezza questo ruolo e anche per indirizzare i miei colleghi che accompagnano in viaggio i ragazzi. Ad alcuni ho messo a disposizione i miei appunti del corso”. (Docente, Istituto Superiore)*

Per quanto riguarda i **ragazzi**, i docenti degli Istituti superiori e dell'Università Cattolica hanno sottolineato la forte **valenza orientativa** del percorso. Da una parte, infatti, gli studenti hanno avuto modo di **conoscere meglio il mondo universitario**, venendo in contatto con la Cattolica, ma non solo. Alle lezioni hanno infatti partecipato docenti di diverse Università italiane (tra queste Università degli studi di Milano, Università degli Studi di Bergamo, Università degli Studi di Brescia, Università degli Studi di Pavia, Università degli Studi di Trento, Sapienza Università di Roma.). Inoltre, la presenza di professionisti del settore alle lezioni, la presenza di laboratori finalizzati a sviluppare un progetto concreto, quale ad esempio, la redazione di un articolo o la comunicazione via social di un'iniziativa, hanno permesso ai ragazzi di **scoprire alcune professionalità** legate al mondo dei beni culturali.

*“Un aspetto interessante del progetto è stata la possibilità di contatto con l'ambiente universitario, tramite i tutor e i docenti. Le nostre studentesse erano interessate alla storia dell'arte e hanno potuto confrontarsi con il mondo professionale che conoscono limitatamente; hanno visto diverse professionalità dalla guida, al fotografo d'arte, hanno imparato come funziona una biblioteca. È stato interessante anche scoprire il mondo della ricerca legato a delle discipline umanistiche, mentre nell'immaginario collettivo lo si collega sempre più al mondo scientifico”. (Docente Istituto Superiore)*

Il secondo impatto riguarda l'apprendimento di **competenze spendibili** sia durante il percorso scolastico che nelle scelte future. La ricchezza delle attività in cui sono stati coinvolti i ragazzi, dalla progettazione alla gestione di eventi, dalla comunicazione via media e social, all'accompagnare ospiti stranieri e visitatori nei Siti, ha permesso di lavorare sulle **soft skills**.

*“Tre delle mie studentesse del liceo linguistico hanno partecipato all'alternanza scuola lavoro a villa Cagnola. Sono state impegnate in attività legate all'uso di lingue straniere, ma non solo. Quest'esperienza ha consentito di acquisire una maggior consapevolezza storico-culturale per comprendere meglio i territori in cui vivono, ha significato mettersi in gioco con persone che non conoscevano, lavorare con gli altri e risolvere problemi”. (Docente Istituto Superiore)*

*“Credo che i ragazzi abbiano appreso in modo molto concreto la consapevolezza che il segreto della buona riuscita di un'azione sia connessa ai seguenti fattori: organizzazione condivisa, capacità di collaborazione, disponibilità a mettersi in discussione e precisione e impegno individuali. In particolare, partecipando al*

*Convegno tenutosi a Villa Cagnola, hanno avuto la straordinaria opportunità di approcciarsi alle modalità organizzative tecnico-pratiche connesse allo svolgimento di un convegno, ad es. operando direttamente in attività semplici di segreteria e coordinamento, alla disposizione dei cavalieri sul tavolo dei relatori. L'esperienza è stata dunque a tutti gli effetti anche pratica, con l'assunzione di compiti e responsabilità individuali". (Docente Istituto Superiore)*

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Generazione di conoscenza sul territorio per i professionisti	Numero di professionisti formati	198
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente

**Tabella 23. Progetto Siti Unesco: l'impatto di business e professional development**

## L'impatto sullo sviluppo eco-sistemico

La portata degli impatti finora descritti non sarebbe stata possibile senza un **nutrito network di relazioni** che ha coinvolto fin dall'inizio **Enti, Istituzioni e Organizzazioni del territorio**. Esito di un lungo lavoro di dialogo con Regione Lombardia all'interno del **tavolo regionale dedicato ai siti Unesco**, l'intero progetto è stato promosso dalla Direzione generale dell'Ufficio scolastico regionale per la Lombardia e dalla Regione. Per la Summer School si è inoltre attivata una collaborazione con la Camera di Commercio di Milano, Monza, Brianza e Lodi. Il progetto ha beneficiato della collaborazione scientifica del Centro Studi Longobardi. Ciascun partner ha portato uno specifico valore al progetto: la Regione Lombardia il coordinamento della rete dei siti monumentali, l'Ufficio scolastico ha permesso la promozione capillare del progetto in tutte le scuole della regione, la facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Cattolica ha elaborato la solida proposta scientifico-educativa in collaborazione con il Centro Studi Longobardi.

*"Siamo riusciti a comunicare bene questo progetto che per noi è strategico perché fin dal 2013 ci siamo posti l'obiettivo della valorizzazione del patrimonio culturale lombardo, a partire dai siti Unesco dei quali non c'era consapevolezza adeguata. Adesso, dopo tante iniziative, cominciamo a raccogliere i primi frutti. Le future generazioni devono avere però maggiore percezione del primato dei siti Unesco in Lombardia". (Assessore alle Culture, Identità e Autonomie di Regione Lombardia)<sup>24</sup>*

*"Abbiamo deciso di finanziare e partecipare al progetto perché rispondeva alla nostra mission camerale, che consiste nel promuovere l'orientamento al mondo lavorativo dei ragazzi, compito di cui le Camere di Commercio sono state investite dal Ministero". (Responsabile Orientamento al Lavoro della Camera di Commercio di Milano, Monza, Brianza e Lodi)*

<sup>24</sup> Intervista realizzata per Tecnica della Scuola <https://www.tecnicadellascuola.it/alternanza-scuola-lavoro-nei-siti-unesco-in-lombardia>

*“Il valore della partnership secondo me è proprio questo: unire la cultura, le imprese culturali creative con una visione gestionale tipicamente aziendale. Si è venuta a creare una sinergia che per entrambi è andata a riempire un tassello mancante”. (Resp. Orientamento al Lavoro della Camera di Commercio di Milano, Monza, Brianza e Lodi).*

Oltre alle convenzioni, altrettanto importanti sono state le collaborazioni con altre università e con organizzazioni del territorio coinvolte con docenze nell’ambito della formazione o con interventi durante le visite e le Summer School. Nell’ambito del percorso hanno partecipato come relatori docenti di **14 Università diverse** e referenti di **18 organizzazioni coinvolte** tra Musei, Soprintendenza, Comuni, Province e Testate di stampa. L’impatto diretto di questo capitale di relazioni è una maggiore conoscenza a livello comunitario del valore dei Siti Unesco, grazie anche alla creazione di reti territoriali, con un conseguente possibile beneficio anche in termini di impatto economico sul territorio grazie all’aumento del numero di visitatori.

*“I siti Unesco hanno valore sia dal punto di vista culturale che economico perché portano vantaggi concreti se vengono sfruttati e gestiti al meglio. “I siti Unesco in Lombardia” – Castelseprio, piccola realtà in provincia di Varese, da quando è entrato nel circuito dei siti Unesco ha visto triplicare le visite dei turisti, 15-20 mila visitatori l’anno. Non c’è un’azione di promozione pesante come avviene per altri contesti. Si entra in un circuito di visibilità e la gente va a vedere. Un progetto, quello della Cattolica, che coinvolge 150 docenti che amplificano l’interesse verso i siti coinvolgendo circa tremila studenti”. (Gabriele Archetti, Direttore Scientifico)<sup>25</sup>*

*“Il progetto consente inoltre di mettere in rete i vari siti lombardi, permettendo certamente di ampliare l’offerta turistica che ruota attorno agli stessi”. (dal Sito Unesco)*

---

<sup>25</sup> Intervista realizzata per il Foglio <https://www.ilfoglio.it/granmilano/2018/02/11/news/unesco-anche-noi-177768/>

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di entrare in relazione con gli altri attori del territorio, supportando lo sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	<p>6 Non Profit: Gitec; Associazione guide italiane turismo e cultura; ConfGuide; - Federazione nazionale guide turistiche di ConfCommercio; Centro Studi Longobardi; Fondazione Cogeme Onlus, Rovato (BS); Museo Piamarta, Brescia; Fondazione Bolognini</p> <p>1 Profit: Villa Cagnola, Gazzada Schianno;</p> <p>9 Enti pubblici:  Ufficio Scolastico Regionale - Direzione generale, Regione Lombardia - Assessorato alle Culture, Identità e Autonomie;  Camera di Commercio ,  Comune di Brescia;  Comune di Castelseprio ;  Comune di Rovato ;  Provincia di Brescia;  Provincia di Varese;  Polo Museale della Lombardia, Milano</p>

**Tabella 24. Progetto Siti Unesco: l'impatto eco-sistemico**

## L'Impatto sull'immagine

Grazie alla partnership con l'ufficio scolastico della Regione Lombardia il progetto ha avuto grande diffusione negli Istituti scolastici, con un conseguente beneficio in termini di brand reputation dell'Università. L'interesse è dimostrato dal numero di contatti attivati per richiedere informazioni sui due corsi dedicati ai docenti: complessivamente sono state inviate 1.350 richieste di informazione, che hanno portato a 500 pre-iscrizioni, il 51% in più dei partecipanti effettivamente iscritti. L'alta affluenza ha comportato il primo anno l'organizzazione di due corsi distinti attivati rispettivamente presso le sedi di Milano e Brescia.

Il progetto è stato presentato anche alla cittadinanza e agli addetti ai lavori del settore istruzione in tre occasioni: due conferenze stampa per il lancio ufficiale, una nel 2018 e la seconda nel 2019 e la partecipazione della Direzione scientifica a un incontro dedicato ai progetti di formazione dell'Università, all'interno di Didacta 2018, la Fiera dedicata al mondo dell'istruzione, dell'educazione e della formazione professionale, che ha registrato oltre 23.000 partecipanti. Al progetto sono stati dedicati 7 articoli di cui 3 su testate nazionali.

Un'importante occasione di visibilità e di prestigio per l'UCSC è stata inoltre l'organizzazione del Convegno internazionale Liutprando Re dei Longobardi, sotto l'Alto patrocinio del Parlamento Europeo svoltosi a maggio 2018. Il convegno, appuntamento di grande rilievo scientifico a livello internazionale, ha visto la presenza di un centinaio di relatori provenienti da tutta Europa, di cui 12 dell'UCSC<sup>26</sup> e il patrocinio di 30 università italiane. Complessivamente il convegno ha visto la partecipazione di circa 2.000 persone tra pubblico, relatori e studenti; l'evento ha avuto grande visibilità con la pubblicazione di 30 articoli sui media.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di contribuire a rafforzare l'immagine dell'area locale in certi ambiti grazie alle attività di Terza Missione, aumentandone l'attrattività per le organizzazioni	Brand awareness	Numero di visitatori sul sito della formazione permanente o del sito dedicato al corso	Non disponibile
		Numero di richieste di informazioni inviate	1350
		Numero di articoli sui media dedicati al progetto	7, di cui 6 online e 1 cartaceo
		Presenza del corso sui social network	555 follower
		Numero di articoli/citazioni del convegno sui media (online e carta stampata)	30
		Numero di partecipanti al convegno	2000

**Tabella 25. Progetto Siti Unesco: l'impatto sull'immagine**

<sup>26</sup> <https://www.luinsonotizie.it/2018/04/30/giovedi-al-via-terzo-convegno-internazionale-liutprando-re-dei-longobardi/173881>

## 4.4 Management scolastico e direzione delle scuole paritarie

### Descrizione del corso

Il corso di Alta Formazione, giunto alla VI edizione, accompagna le figure chiave degli istituti verso una coscienza più ferma del ruolo delle scuole paritarie nel contesto educativo nazionale e fornisce un'ampia e approfondita base di **competenze manageriali e strumenti operativi** immediatamente applicabili nei contesti lavorativi. Nell'anno accademico 2018/2019, **48** studenti hanno frequentato il corso.

### L'impatto economico

Il corso ha generato un margine positivo del **30%** e ha avuto un impatto significativo in termini di lavoro generato in quanto il **94% della faculty è rappresentato da docenti esterni all'UCSC**, che rappresentano il **79% delle uscite**. L'Università sostiene interamente i costi del corso, in quanto non vi sono finanziatori esterni. L'accesso al corso è ideato con principi di inclusività, prevedendo un numero considerevole di quote agevolate, di cui ha beneficiato il **67% dei frequentanti**, per una percentuale pari al 66,6% delle entrate.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore economico	Sostenibilità economica (€)	Entrate a preventivo	24.000
		Uscite a preventivo	19.200
		<b>Differenza</b>	<b>4.800</b>
		Entrate a consuntivo	51.279
		Uscite a consuntivo	35.831,15
		<b>Differenza</b>	<b>15.447,85</b>
	Lavoro Generato	Numero dei docenti esterni	15
		Importi pagati a professori esterni UC (€)	6.150
		Percentuale degli importi pagati agli esterni sul tot. degli importi pagati	79%
	Accesso ed inclusione	Numero quote agevolate previste	32
		Percentuale quote agevolate previste sul tot. Entrate	66,6%
	Attrattività di finanziamenti esterni (fiducia che generi come partner)	Valore economico complessivo dei finanziamenti esterni (€)	Nessun finanziamento

Tabella 26. Management scolastico e direzione delle scuole paritarie: l'impatto economico

## L'impatto educativo

Il corso rappresenta un unicum nel mercato dell'offerta formativa universitaria, ed è stato il **primo corso in Italia** con un taglio economico e legislativo rivolto alle scuole paritarie. Questo è confermato dalla buona **attrattività anche al di fuori della Lombardia**: il **52,1%** dei partecipanti proviene da altre regioni italiane.

Il corso nasce per rispondere a un'esigenza concreta da parte dei gestori delle scuole paritarie: migliorare la gestione economica, ai fini di garantire la sopravvivenza e lo sviluppo delle scuole. Tale tema è oggi ancora più attuale vista l'emergenza economica in cui si trovano molte scuole paritarie a causa delle perdite legate all'impatto di COVID 19.

*"Il corso è nato come risposta a un'esigenza concreta, quella di far fronte a una crisi finanziaria, dovuta a una gestione poco manageriale. Il corso riuscì a rispondere alla domanda "Solidarietà e efficienza possono andare insieme?" Il problema non era tagliare i costi e basta. La scuola è fatta di persone che bisogna motivare". (Suor Anna Monia Alfieri, docente)*

*"Mi sono iscritta perché ho ritenuto opportuno fare sintesi, anche alla luce delle normative economiche e dell'evoluzione del grande tema della libertà di scelta educativa, concretizzata poi dal costo standard di sostenibilità". (Dirigente Scuola Paritaria)*

Il **100% dei partecipanti** ha completato il percorso formativo e ha espresso **valutazioni medie pari a 4** (scala 1-5) sia in merito alla capacità del corso di rispondere alle aspettative professionali, sia per quanto riguarda la percezione dell'utilità di quanto appreso. Anche la soddisfazione complessiva del corso si attesta su una valutazione media di 4 (scala 1-5). In particolare, i partecipanti dichiarano di apprezzare il coordinamento scientifico, la qualità dell'insegnamento, ma anche l'approccio culturale con cui vengono presentati e affrontati i diversi contenuti.

*"Ho apprezzato la grande competenza dei docenti e il fatto che ci siano stati forniti nozioni e contenuti a 360 gradi, non solo "tecnici". Ci è stata data anche un'impostazione conoscitiva del sistema scuola". (Partecipante)*

*"Punti di forza del corso sono sicuramente la serietà e la competenza dei relatori, la capacità di sviluppare temi che interessano un po' tutte le categorie degli operatori di una scuola, dai presidi, agli amministrativi, alle segreterie didattiche, agli stessi docenti. È una formazione specifica, ma allo stesso tempo ad ampio raggio e sempre necessaria. Un altro aspetto positivo è la concretezza dei casi trattati nelle esemplificazioni". (Dirigente Scuola Paritaria)*

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di soddisfare i bisogni formativi dei potenziali stakeholders	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell'area locale (Regione Lombardia)	Percentuale di studenti provenienti dalla regione Lombardia dall'estero	48%
		Percentuale di studenti provenienti da fuori Regione e dall'estero	52%
	Efficacia del corso	Numero di studenti che completa il corso (drop off)	48
		Percentuale di studenti che completa il corso	100%
	Percezione dell'efficacia della formazione ricevuta	Soddisfazione complessiva del corso	4
		Percezione dell'efficacia della formazione (utilità e rispondenza alle aspettative)	4
	Risposta al bisogno educativo del territorio	Motivazione all'iscrizione	Aggiornamento professionale

**Tabella 27. Management scolastico e direzione delle scuole paritarie: l'impatto educativo**

Un elemento interessante emerso da un'intervista qualitativa è **la validità degli argomenti trattati anche per docenti e personale delle scuole pubbliche**. Una delle partecipanti, docente in una scuola statale, interrogata sull'utilità del corso afferma:

*“lo consiglierei anche a docenti statali: è interessantissimo. Si apre una finestra su un mondo che fa capire che ci possono essere altre alternative altrettanto valide. Penso che la libertà nella scelta sia un valore e che la competizione sana tra scuole statali e paritarie porti a innalzare la qualità di tutto il sistema scolastico. Ho frequentato questo corso per comprendere di più questo mondo e perché volevo trovare “il meglio” e l’ho trovato”. (Docente scuola statale)*

## L'impatto di business e professional development

Il corso ha formato esclusivamente professionisti già attivi nel mondo del lavoro, pertanto l'impatto di business e professional development è stato **indagato qualitativamente** per comprendere come le conoscenze apprese siano state applicate nelle loro professioni e quale tipo di cambiamenti possano generare.

Insieme all'acquisizione di competenze tecniche, economico-gestionali, giuridiche e di comunicazione, si è messo in luce un approccio che invita a leggere i dati in chiave “imprenditoriale”:

*“un aspetto interessante che porto a casa è l'importanza della progettualità per un'istituzione scolastica, della necessità, cioè, di cogliere i segni dei tempi e di agire sincronicamente per interpretarli e volgerli al bene della*

*istituzione scuola, che non è un'azienda come le altre pur basandosi su meccanismi simili". (Dirigente Scuola paritaria)*

Il cambiamento generato nei partecipanti può avere delle ricadute anche sugli studenti delle scuole in cui il frequentante lavora. Una docente spiega così cosa si è portata a casa nel proprio lavoro:

*"Sicuramente la capacità di vedere gli alunni come persone che rappresentano un valore per la Nazione. Valorizzare lo studente non è un approccio scontato, in tutte le lezioni c'era questo sguardo: la persona è sempre una risorsa. Guardare così gli studenti favorisce la loro autostima che nell'età adolescenziale è particolarmente importante; ti permette veramente di spiccare il volo alla fine del quinto anno". (Docente scuola statale)*

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità)	Generazione di conoscenza sul territorio per i professionisti	Numero di professionisti formati	48
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente

**Tabella 28. Management scolastico e direzione delle scuole paritarie: l'impatto educativo**

## L'Impatto eco-sistemico

Il corso non prevede la presenza di partner istituzionali, ma si sono attivate collaborazioni con professionisti ed enti esterni all'Università grazie ai rapporti personali dei docenti, che portano la loro testimonianza nel corso. Rapporti di collaborazione si sono avuti con l'Ufficio scolastico di Regione Lombardia, ma anche con il Ministero dell'Istruzione.

I professionisti sottolineano i benefici del networking tra gli studenti, che è particolarmente favorito quando avviene la partecipazione di più partecipanti provenienti dallo stesso Istituto o stesso ordine/associazione; in tal caso il corso diviene occasione per diffondere i contenuti all'interno della rete dell'organizzazione del partecipante.

*"La partecipazione a questi corsi ha molto sviluppato la riflessione tra i presidi del nostro Ente che ha 8 scuole in Italia; inoltre ha stimolato i quesiti di colleghi e la riflessione tra scuole che precedentemente non si conoscevano. Ancora adesso ho presente questo aspetto e ne godo i benefici". (Dirigente Scuola Paritaria).*

*"Dopo aver frequentato il corso ci è stato chiesto di portare i contenuti che ci avevano colpito di più ad altre colleghe coordinatrici in altre scuole di altre regioni". (Coordinatrice scuola paritaria)*

#### 4.5 L'italiano nella scuola secondaria di primo e secondo grado: Lingue e letteratura

#### 4.6 L'italiano nella scuola secondaria di primo e secondo grado: Grammatica, lettura e scrittura

### Descrizione dei corsi

Si tratta di due Winter School della durata di due giorni rivolti agli insegnanti di materie umanistiche con l'obiettivo di approfondire alcuni **contenuti specifici della propria disciplina**, soprattutto in relazione con le **nuove ricerche scientifiche** portate avanti in ambito accademico nazionale ed internazionale. I corsi prevedono lezioni frontali e laboratori. **I professionisti formati sono stati 87**. L'impatto aggregato delle due Winter School è successivamente presentato.

### L'impatto economico

L'impatto economico è contenuto in termini di margine generato (**9,3%**), tuttavia viene soddisfatta la condizione di sostenibilità economica, totalmente a carico dell'Università, in quanto non sono previsti finanziamenti esterni. Più significativo è invece l'impatto in termini di lavoro generato; il corso si avvale infatti di ben **17 docenti esterni all'UCSC**, che rappresentano il **76,6% dei costi di docenza sostenuta**. Tale scelta è stata perseguita dal Coordinamento scientifico del corso, che ha deciso di dare spazio a esperti di riconosciuta fama nelle tematiche oggetto del corso. Il numero di quote agevolate per entrambi i corsi è ridotto (3), tuttavia si sottolinea il costo contenuto a fronte di una proposta didattica di valore ed estremamente ricca.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore economico	Sostenibilità economica	Entrate a preventivo	7.213,10
		Uscite a preventivo	6.131,14
		<b>Differenza</b>	1.081,96
		Entrate a consuntivo	12.874
		Uscite a consuntivo	11.675,57
		<b>Differenza</b>	1.198
	Lavoro Generato	Numero dei docenti esterni	17
		Importi pagati a professori esterni UC (€)	2.848
		Percentuale degli importi pagati agli esterni sul tot. degli importi pagati	76,64 <sup>27</sup> %
	Accesso ed inclusione	Numero quote agevolate previste	3
		Percentuale quote agevolate previste sul tot. Entrate	3,23%
	Attrattività dei finanziamenti	Valore economico complessivo dei finanziamenti esterni	Nessun finanziamento esterno

Tabella 29. L'italiano nella scuola di II grado: l'impatto economico

<sup>27</sup> Il valore è stato calcolato come media delle percentuali delle due Winter School

## L'impatto educativo

I corsi sono pensati per rispondere all'esigenze di formazione e aggiornamento dei docenti delle scuole secondarie; la formula breve e concentrata consente la partecipazione anche a professionisti che provengono da **fuori regione** che nell'anno accademico 2018/2019 rappresentano il **22% dei frequentanti**. Da sottolineare la partecipazione negli anni in cui è stato replicato il corso di partecipanti provenienti anche da regioni del Sud.

*“Ho scelto di frequentare la Winter School dell'Università Cattolica, nonostante la notevole distanza che mi separa da Milano anche per l'opportunità di incontrare nomi noti della ricerca”. (Partecipante).*

Per quanto riguarda la percezione complessiva della qualità del corso sono state analizzate le risposte dei questionari di valutazione somministrati a fine corso ai partecipanti: in media i partecipanti hanno espresso una **soddisfazione complessiva pari a 4,5 (scala 1-5)**.

Una caratteristica forte del corso è la compresenza di lezioni teoriche frontali e laboratori a carattere applicativo gestiti da esperti di didattica. La formula del corso è stata motivo di scelta per tanti dei partecipanti, con valutazioni differenti. In alcuni casi si è molto apprezzato il lavoro proposto nei laboratori, una partecipante ha invece messo in evidenza la necessità di coinvolgere maggiormente gli studenti.

*“Questi corsi a differenza di altri avevano il momento laboratoriale, che è fondamentale. Il laboratorio mi ha fatto vedere come potevo agire sui contenuti del testo e immaginare come portarlo in classe. È importante come lo si fa, iniettare nei ragazzi curiosità, si parla della nostra lingua e del nostro patrimonio”. (Partecipante)*

*“Credo che i laboratori debbano mettere al lavoro i partecipanti. Invece quei laboratori erano lezioni teoriche aggiuntive, in cui noi eravamo fondamentalmente fruitori passivi di contenuti”. (Partecipante)*

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di soddisfare i bisogni formativi dei potenziali stakeholders	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell'area locale (Regione Lombardia)	Percentuale di studenti provenienti dalla Lombardia	78%
		Percentuale di studenti provenienti da fuori Regione	22%
	Efficacia del corso	Numero di studenti che completa il corso (drop off)	87 (100%)
	Percezione dell'efficacia della formazione ricevuta	Soddisfazione complessiva del corso	4,5 (scala 1-5)
		Percezione dell'efficacia della formazione (utilità e rispondenza alle aspettative)	Non è stato raccolto il dato
	Risposta al bisogno educativo del territorio	Motivazione all'iscrizione	Aggiornamento professionale

Tabella 30. L'italiano nella scuola di II grado: l'impatto economico

## L'impatto di business e professional development

Per comprendere come i beneficiari dei corsi abbiano portato la loro esperienza di formazione in aula sono state realizzate alcune interviste. Il primo impatto evidenziato da tutti è un **arricchimento culturale e personale**, una riscoperta del gusto della propria materia di studio, che ha quindi comportato nuovi slanci in termini di progettualità con i ragazzi.

*“Ciò che mi porto a casa è un aggiornamento e approfondimento degli orientamenti che la scuola sta assumendo nel corso degli ultimi anni, ma anche un arricchimento spirituale e un'occasione di recupero di vecchi slanci e nuove progettualità”. (Partecipante)*

*“Ai ragazzi è arrivato l'entusiasmo, si trovano nuove modalità per affrontare e comunicare un testo. Io lavoro con i ragazzi del Liceo artistico e come lavoro di chiusura del laboratorio abbiamo progettato un booktrailer di un canto della Divina Commedia. Ognuno faceva la sua parte”. (Partecipante)*

Un altro aspetto interessante sottolineato dai partecipanti è il riuscire a trasmettere ai propri ragazzi che c'è un lavoro continuo di ricerca anche in campo umanistico, che può portare a cambiare prospettiva e a rimettere in discussione quanto appreso. L'aggiornamento professionale diventa così occasione per approfondire testi già noti o per colmare alcune lacune nella preparazione.

*“I ragazzi hanno la convinzione che i laureati in lettere una volta che hai imparato la vita di Manzoni è finita lì; invece grazie al mio percorso hanno visto che c’è anche una ricerca umanistica. È un invito a sviluppare un pensiero critico e non a studiare a memoria un libro”. (Partecipante)*

Valore dell’impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Generazione di conoscenza sul territorio per i professionisti	Numero di professionisti formati	87
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente

**Tabella 31. L’italiano nella scuola di II grado: l’impatto di business e professional development**

## L’impatto eco-sistemico

Le due Winter School sono progettate per creare un ponte tra il mondo accademico universitario e la didattica nelle scuole; occasione preziosa di incontro tra insegnanti provenienti da diverse realtà e con professionisti della didattica. Mantenere un contatto con il mondo universitario a seguito del corso è desiderabile per molti ed è uno dei punti di miglioramento dell’esperienza: attualmente non sono nati gruppi formalizzati tra gli alumni, ma è capitato che alcuni degli insegnanti abbiano invitato i docenti conosciuti al corso a tenere una lezione ai propri ragazzi.

*“Sicuramente c’è in molti il desiderio di conservare un contatto e un rapporto e di non esaurire il tutto in quei due giorni, che possono essere l’inizio di un qualcosa. Io ho ricevuto inviti e mi è stato chiesto di fare un incontro in videoconferenza con la classe di un’insegnante che aveva partecipato alla Winter School”. (Giuseppe Langella, Direttore scientifico)*

*“Sicuramente l’organizzazione della Winter School è stata attenta nel farci stare bene, nel metterci a nostro agio, anche nei momenti di convivialità con i relatori, negli spazi universitari così come nei contesti non convenzionali, ma sarebbe utile avere un collegamento tra i partecipanti”. (Partecipante)*

I corsi sono patrocinati dall’Associazione per la Storia della Lingua Italiana (ASLI); la collaborazione, che vede alcuni docenti dell’Università come membri, consente sia la promozione del corso tramite i canali dell’associazione, ma soprattutto consente il confronto con un osservatorio aggiornato sull’insegnamento e la formazione degli insegnanti, quale la sezione di ASLI dedicata alla scuola.

Valore dell’impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di entrare in relazione con gli altri attori del territorio, supportando lo sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	1 Non Profit: ASLI Scuola - Associazione per la Storia della Lingua Italiana, Sezione Scuola e Società Italiana per lo studio della modernità italiana

**Tabella 32. L’italiano nella scuola di II grado: l’impatto eco-sistemico**

## 4.7 Global MBA in Impact Entrepreneurship

### Descrizione del corso

E4Impact Foundation in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore e Tangaza University College of Nairobi, offre il Global MBA In Impact Entrepreneurship, un programma executive di 12-16 mesi che guida imprenditori e aspiranti tali al lancio e allo sviluppo del proprio business.

L'MBA supporta i partecipanti nel:

- trasformare una business idea in un business plan;
- sviluppare le competenze necessarie a guidare una nuova impresa o farne crescere una già esistente;
- entrare in un network di partner e investitori per far crescere la propria attività.

*“L'MBA è presente in 12 Paesi africani e “dal 2010 a oggi ha formato oltre 800 imprenditori africani, di cui il 33% donne, il 73% di loro ha un business attivo nel proprio Paese e in tutto ha creato oltre 4.000 nuovi posti di lavoro nel continente” (M. Molteni, AD della Fondazione)*

E4Impact nasce come iniziativa dell'Alta Scuola ALTIS – Università Cattolica nel 2010 con lo scopo di favorire lo sviluppo sostenibile del continente africano supportando la formazione di imprenditori ad alto impatto sociale e ambientale. Nel 2015 si è costituita Fondazione grazie al contributo dell'Università Cattolica e di importanti imprese italiane quali Securfin, Mapei, Salini-Impregilo e Gruppo Bracco. Si sono poi aggiunti in qualità di partecipanti altri rilevanti gruppi come Eni, Lisa, Intesa Sanpaolo e GeFi.

Nell'anno oggetto di valutazione hanno frequentato l'MBA **46 studenti**.

Di seguito si riportano i risultati in termini di dimensioni dell'impatto dell'Edizione svoltasi in Kenya nell'anno accademico 2016/2017, per la quale la Fondazione aveva già raccolto alcuni dati per valutare i cambiamenti generati sui beneficiari e sulla comunità locale.

### L'impatto economico

La Fondazione E4Impact si pone nell'ottica di valorizzare l'eccellenza locale, per questo si privilegia la presenza di docenti e personale amministrativo e di supporto (business coach) locale. Tale approccio è anche dettato dalla necessità di avere delle figure che conoscendo la realtà kenyota riescano a interagire nel miglior modo possibile con gli studenti imprenditori. Allo stesso tempo la formula e i contenuti si avvalgono dell'expertise dell'UCSC, che cura la Direzione Scientifica dell'MBA. Nell'anno accademico 2016/2017 il 67% dei docenti della faculty dell'MBA era africana.

L'UCSC beneficia, secondo gli accordi presi con la Fondazione, di una parte dei ricavi dell'MBA rappresentati dalle iscrizioni degli studenti, ricavi che vengono utilizzati per sostenere i costi connessi alla docenza all'interno del Master dei dipendenti e collaboratori UCSC. Il prospetto delle entrate e delle uscite e il margine positivo generato sono riportati nella tabella dell'impatto economico.

L'accessibilità all'MBA è una sottodimensione d'impatto molto importante in un contesto in cui l'accesso a un'istruzione di livello superiore è uno strumento di sviluppo socioeconomico fondamentale; si tratta di un tema critico, perché da una parte si vuole favorire il più possibile l'accesso, dall'altra è necessario rispettare le condizioni di sostenibilità economica. In questo i finanziatori giocano un ruolo importante: nell'anno oggetto di valutazione due organizzazioni hanno finanziato **11 borse di studio**, di cui 10 hanno coperto il 100% dei costi di iscrizione e 1 il 50%, permettendo al **24,4% dei beneficiari di iscriversi all'MBA gratuitamente**.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore economico	Sostenibilità economica	Entrate a preventivo	13.400
		Uscite a preventivo	13.400
		<b>Differenza</b>	<b>0</b>
		Entrate a consuntivo	14.850
		Uscite a consuntivo	13.400
		<b>Differenza</b>	<b>1.450</b>
	Lavoro generato	Numero dei docenti esterni	6; 1 Business Coach e 4 Amministrativi
		Importi pagati a professori esterni UC	NA
		Percentuale degli importi pagati agli esterni sul tot. degli importi pagati	NA
	Accesso ed inclusione	Numero di borse di studio erogate	11
	Attrattività dei finanziamenti esterni	Valore economico complessivo dei finanziamenti esterni <sup>28</sup>	46.000

Tabella 33. Global MBA in Impact Entrepreneurship: l'impatto economico

## L'impatto educativo

Tale impatto è prevalentemente circoscritto al paese in cui si tiene l'MBA: il 91% degli studenti è infatti di origine Kenyota. Il corso attrae anche un piccolo numero di partecipanti provenienti dai paesi limitrofi (Uganda, Tanzania e Zimbabwe). Tra le motivazioni principali per l'iscrizione all'MBA vi sono sicuramente il desiderio di acquisire delle conoscenze e competenze pratiche che aiutino l'imprenditore a diventare un "business leader",

<sup>28</sup> I finanziamenti esterni sono stati erogati per la somministrazione delle 11 borse di studio, 10 delle quali hanno coperto il 100% dei costi di iscrizione all'MBA per i partecipanti.

così come la consapevolezza che un imprenditore sociale può avere un impatto significativo in termini di sviluppo dell'economia locale e della propria comunità.

*"I want to expand my business as a social entrepreneur, gaining more knowledge on management". (MBA Student)*

*"I wanted to be relevant to my community needs". (MBA Student)*

*"I apply to the MBA because I always like to help people and solve society problems: the program of MBA was very interesting for that". (MBA Student)*

La rispondenza alle aspettative dei beneficiari è misurata tramite dei questionari di valutazione, che indagano il livello complessivo di soddisfazione nei confronti dell'MBA e il livello di soddisfazione per le hard e soft skills acquisite. Per il livello di soddisfazione complessivo le valutazioni dei partecipanti si collocano su un valore medio di 4 su 5, mentre per quanto riguarda le competenze attese le valutazioni medie sono state di **4,1 punti su 5**.

Per quanto riguarda le hard e soft skills acquisite, tutte le competenze indagate hanno totalizzato un punteggio medio superiore al 4, in particolare tra le competenze soft spicca con 4,29 il Networking, mentre tra le hard ad avere il punteggio più alto è la capacità di Business Modeling con un punteggio di 4,12.

L'aspetto interessante evidenziato da alcuni partecipanti non è solo l'acquisizione di nuove conoscenze pratiche, ma anche un **impatto sulla motivazione e una maggiore consapevolezza del proprio ruolo** e di cosa significhi essere un "social entrepreneur":

*"I understood my role as a social entrepreneur and how I can have impact on the community". (MBA Student)*

*"The business intervention becomes more successful if it not only benefits me as an individual but also the rest in the community. The success of my business depends on the level of satisfaction of my business/services to my target market". (MBA Student)*

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di soddisfare i bisogni educativi/formativi dei potenziali beneficiari	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell'area locale (Regione Lombardia)	Percentuale di studenti provenienti dal Kenya	89%
		Percentuale di studenti provenienti da altri paesi	11%
	Efficacia del corso	Percentuale di studenti che completa il corso (drop off)	Non disponibile
	Percezione dell'efficacia della formazione ricevuta	Soddisfazione complessiva del corso	4 (scala 1-5)
		Percezione dell'efficacia della formazione (utilità e rispondenza alle aspettative)	4,1 (scala 1-5)
	Risposta al bisogno educativo del territorio	Motivazione all'iscrizione	Aggiornamento professionale

**Tabella 34. Global MBA in Impact Entrepreneurship: l'impatto educativo**

## L'impatto di business e professional development

Nell'MBA l'impatto di business e professional development è strettamente connesso alla creazione e sviluppo del tessuto imprenditoriale. Nel dicembre 2019 è stato inviato un questionario a tutti i partecipanti per verificare il contributo del corso ed è risultato che al termine dell'MBA sono state create **15 nuove imprese** e sono state sostenute **25 imprese già attive** al momento dell'iscrizione.

Il settore dell'agribusiness, in fortissima espansione da alcuni anni in Africa, è quello che registra il maggior numero di imprese attive e avviate, seguito dai settori dell'energia rinnovabile, della moda, dell'education e dei servizi finanziari.

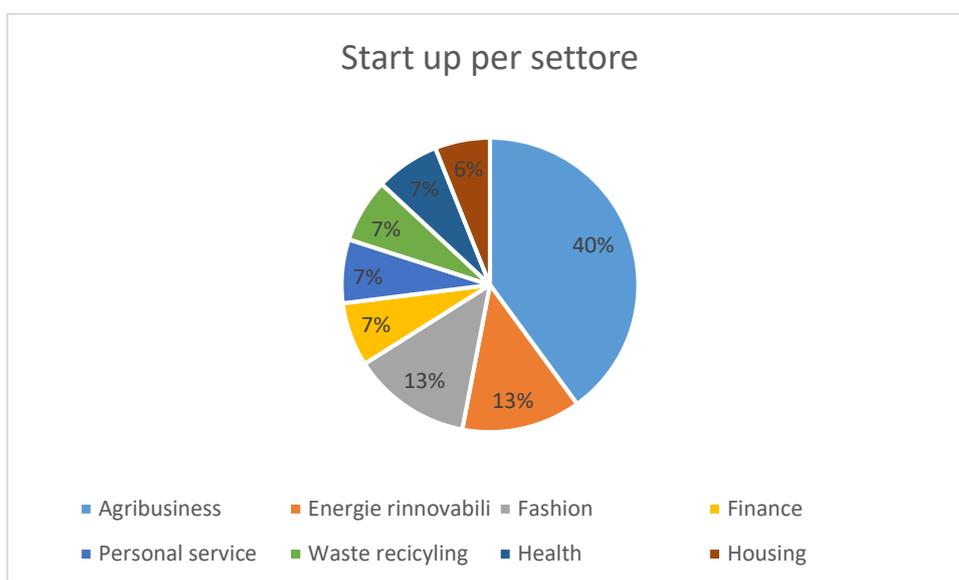


Figura 5 Distribuzione di start per settore di business

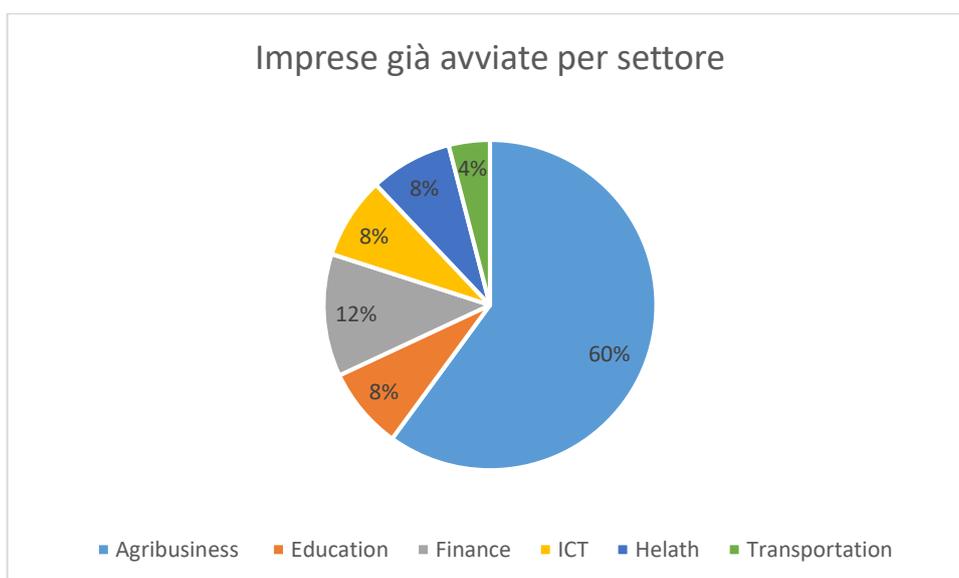


Figura 6. Distribuzione di imprese già avviate per settore

Agli imprenditori è stato chiesto di valutare i benefici in termini di crescita economica grazie all'MBA: in particolare è stato chiesto quante delle imprese avessero sperimentato una **crescita del fatturato** e in quale proporzione, quanto fosse cresciuto il **numero dei dipendenti** e quanti imprenditori avessero avuto **accesso a finanziamenti di business angels o venture capitalist**.

La valutazione è stata effettuata a distanza di tre anni dalla conclusione del master; questo ha permesso innanzitutto di verificare il **tasso di sopravvivenza delle imprese**, attestando che alcune delle start up avviate o dei business già attivi nel 2016/2017, erano ancora presenti sul mercato e di apprezzare meglio la crescita, osservando un orizzonte temporale fisiologicamente necessario per lo sviuppo dei business.

Con riferimento all'edizione presa in esame è stato calcolato il **Survival Rate totale che ammonta al 74% a 3 anni di conclusione del MBA**.

L'83% del campione dei rispondenti ha sperimentato una crescita del fatturato, il **67%** delle start up ha assunto nei tre anni successivi il termine dell'MBA **45 lavoratori** (dipendenti o con altre tipologie contrattuali, ma che lavorano stabilmente presso l'impresa), così come il **16,2%** delle imprese già esistenti è cresciuta in termini di numero di risorse impiegate.

Gli imprenditori dichiarano inoltre che grazie all'MBA sono aumentate le possibilità di avere accesso a finanziamenti per lo sviluppo del business: dopo l'MBA **1 imprenditore su 3 dichiara di aver avuto un finanziamento**.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità)	Sostegno all'imprenditorialità <sup>29</sup> ; Trasferibilità delle competenze e delle conoscenze in ambito professionale	Numero e distribuzione per settore di start-up create da studenti, incubatori, professori, alumni	15 nuove start-ups create 25 imprese già esistenti sostenute
		Crescita delle imprese create prima o durante l'MBA* (numero di imprese che hanno aumentato il fatturato a seguito dell'MBA; numero di imprese che hanno assunto nuovi dipendenti a seguito dell'MBA)	67% ha avuto un aumento delle revenues tra il 25-50% (17 imprese); 8% ha avuto un aumento delle revenues del 50-75% (2); l'8% ha avuto un aumento delle revenues del 100% (2); l'17% non ha riscontrato aumento delle revenues (4).
		Numero di dipendenti delle aziende create*	10 delle nuove start up hanno assunto dipendenti, e 16 dei business già esistenti hanno assunto nuovi dipendenti.
		Numero di aziende che hanno ricevuto finanziamenti da business angels, venture capitalist e importo dei finanziamenti*	45 dipendenti assunti dalle nuove start up; 150 numero attuale dei dipendenti delle imprese già esistenti
		Survival rate	74%
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze professionali	Rilevata qualitativamente

<sup>29</sup> Si tratta dell'unico corso di formazione continua all'interno del campione in cui è presente anche la sottodimensione "sostegno all'imprenditorialità", dato che la mission dell'MBA è proprio quella di favorire l'autoimprenditorialità.

Tabella 35. Global MBA in Impact Entrepreneurship: l'impatto di business e professional development

### L'impatto di sviluppo eco-sistemico

L'MBA ha stretto degli accordi di collaborazione che hanno, da una parte favorito l'accesso di alcuni beneficiari, grazie all'erogazione di 11 borse di studio, dall'altra hanno posto le basi per la creazione di un network di sostegno ai propri imprenditori una volta terminato il percorso. È il caso della partnership con Villgro Kenya, un incubatore attivo nell'Impact investing nel settore health. Il partner ha sponsorizzato una delle business idea, il primo round di competizione che affrontano gli imprenditori durante il percorso, e ha offerto al vincitore la possibilità di entrare nel proprio programma di accelerazione alla fine dell'MBA. Anche la NIC Bank Kenya ha sponsorizzato la business idea competitor; anche in questo caso la partnership con un istituto di credito è strategica perché si può rivelare un canale privilegiato di accesso a futuri finanziamenti. La terza partnership con la Pontifical Mission Association rappresenta un caso interessante perché l'associazione ha messo in palio 10 borse di studio per i propri associati con l'obiettivo di far sviluppare ai partecipanti delle progettualità da implementare presso le proprie comunità locali, con un chiaro intento di business al servizio delle comunità.

Un secondo impatto interessante a livello eco-sistemico è frutto delle relazioni nate tra i partecipanti al corso: nel 2017 grazie a 6 alunni dell'MBA nasce **Sesok l'associazione delle imprese sociali in Kenya**. Oggi conta più di **90 membri e comprende alunni** delle edizioni successive dell'MBA e altri imprenditori sociali che si sono uniti negli anni. Sesok ha come scopo quello di facilitare la nascita e supportare la crescita di imprese sociali in Kenya; attualmente l'associazione è in prima linea nella redazione di una proposta di policy da sottoporre al governo per agevolare e supportare la nascita di social enterprises regulation in Kenya.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di entrare in relazione con gli altri attori del territorio, supportando lo sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	3: di cui 2 non profit (Villgro Kenya e Pontifical Mission Association) e 1 for profit (NIC Bank Kenya)
		Creazione o partecipazione degli studenti a associazioni (es. alumni o associazioni di categoria)	Social Enterprise Society of Kenya (Sesok)

Tabella 36. Global MBA in Impact Entrepreneurship: l'impatto eco-sistemico

## 4.8 Professione sostenibilità

### Descrizione del corso

È stato il primo corso di alta formazione lanciato nel **2005** per contribuire alla definizione della nascente figura del **CSR manager**, il **manager della sostenibilità**. Si rivolge a tutti i professionisti che intendono farsi promotori presso la propria organizzazione di politiche di sostenibilità capaci di alimentare le performance aziendali e creare valore condiviso. Nell'arco di XVI Edizioni sono **più di 500 i professionisti formati**.

Nell'anno accademico 2018/2019 si è svolta la XVI Edizione che ha formato **29 professionisti**.

### L'impatto economico

A fronte di un budget stanziato del valore di 41.600 euro, il corso ha generato un margine del **22%**. La sostenibilità è data unicamente dalle quote di partecipazione e da un'attenta gestione dei costi e delle risorse interne messe a disposizione.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	2018/2019
Creazione di valore economico	Sostenibilità economica (€)	Entrate a preventivo	41.600,00
		Uscite a preventivo	33.280,00
		<b>Differenza</b>	<b>8.320,00</b>
		Entrate a consuntivo	37.750,00
		Uscite a consuntivo	29.287,50
		<b>Differenza</b>	<b>8.462,50</b>
	Lavoro generato	Numero docenti esterni	25
		Importi pagati a professori esterni UC (€)	13.434,5 € + oneri
		Percentuale degli importi pagati ai professori esterni sul totale degli importi pagati	65%
	Accesso ed inclusione	Numero e valore di quote agevolate previste	13 quote per un importo €10.237,5
	Finanziamenti di partner esterni	Importo dei finanziamenti esterni (€)	Nessuno

Tabella 37. Professione Sostenibilità: l'impatto economico

Il corso di avvale dell'insegnamento di 25 professionisti e docenti esterni all'Università Cattolica, i restanti sono espressione del mondo del lavoro, aziende e non profit. La presenza di professionisti esterni con esperienze lavorative sul campo attinenti ai temi oggetto del corso comporta inoltre una ricchezza per i partecipanti e la possibilità per l'Alta Scuola di stringere **partnership di valore con altre organizzazioni**.

**Il 45% dei partecipanti ha beneficiato delle quote agevolate** per un importo pari al 27% delle entrate del corso.

## L'impatto educativo

Il corso mostra di avere una buona attrattività anche per partecipanti al di fuori della regione Lombardia; il 55% proviene infatti da altre regioni. Il **19% dei partecipanti alle XVI Edizione lavora già in ambito sostenibilità o ricopre formalmente un ruolo in azienda ad essa collegato**; per questi il corso è occasione per approfondire le conoscenze, **per il restante 81% si tratta di professionisti che hanno bisogno di acquisire competenze e conoscenze in materia ex-novo**. Non mancano anche persone che ricoprono ruoli non direttamente collegati alla responsabilità sociale d'impresa ma che per interesse e cultura personale, desiderano approfondire il tema e non di rado riescono a far fruttare l'esperienza anche nel rispettivo ambito.

*"Sentivo la necessità di strutturare le mie competenze perché lavoravo sui temi della CSR senza avere formazione specifica". (Partecipante)*

*"Da sempre appassionata delle tematiche di sostenibilità, mi sono iscritta al corso per motivi di sviluppo personale: volevo dotarmi di una base più accademica, nonché di una rete di conoscenze e connessioni sulla quale fare leva per il mio futuro professionale". (Partecipante)*

Un punto di forza del corso, rispetto ad altre proposte presenti sul mercato, è la completezza dei temi affrontati.

*"Ero alla ricerca di un percorso generale che rinfrescasse tutti i temi e che desse una panoramica su a che punto si è arrivati nell'applicazione dei principi della sostenibilità in ambito aziendale". (Partecipante)*

*"I contenuti del corso vengono continuamente adattati per proporre le esperienze più avanzate in ambito di sostenibilità. Il corso permette in breve tempo di prendere familiarità con i temi di sostenibilità e consente ai professionisti di arricchire il proprio profilo professionale". (Partecipante)*

Per misurare l'impatto educativo è fondamentale la **percezione dei beneficiari del corso**. Al termine di ciascun modulo viene somministrato un questionario di valutazione che indaga la capacità del corso di rispondere alle **aspettative personali e professionali e l'utilità**, quanto il professionista ritiene che le conoscenze apprese saranno trasferibili nel contesto lavorativo. La valutazione media per entrambi gli items del corso si colloca poco sopra il 4 (scala 1-5). Anche la soddisfazione complessiva si attesta su una valutazione media pari a 4 (scala 1-5).

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di soddisfare i bisogni formativi dei potenziali stakeholder	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell'area locale (Regione Lombardia)	Percentuale di studenti provenienti dalla Lombardia	45%
		Percentuale di studenti provenienti da fuori regione	55%
	Efficacia del corso	Numero di studenti che completa il corso (drop off)	29 (100%)
	Percezione dell'efficacia della formazione ricevuta	Soddisfazione complessiva del corso	4,04
		Percezione dell'efficacia della formazione (utilità e rispondenza alle aspettative)	Valutazione media: 4,075
	Risposta al bisogno educativo del territorio	Motivazione all'iscrizione	Aggiornamento professionale

**Tabella 38. Professione Sostenibilità: l'impatto educativo**

I partecipanti hanno valutato positivamente la possibilità di acquisire rapidamente una panoramica, sempre aggiornata, delle declinazioni di responsabilità sociale rispetto ai vari macro-temi. L'approccio pratico e la presenza di numerose testimonianze esterne favorisce lo scambio di idee e il nascere di nuove progettualità.

*“Il corso ha saputo coniugare in maniera eccelsa teoria e pratica il tutto condito con passione ed empatia, cose non così scontate negli interventi formativi. Numerosi gli agganci al mondo del business...” (Partecipante)*

*“Ho acquisito la capacità di guardare in maniera diversa alcuni potenziali clienti e di affrontare determinate argomentazioni con quelli più sensibili alle tematiche di sostenibilità. Possiedo strumenti più definiti, terminologia e conoscenze per capire cosa vogliono i clienti; ho acquisito un vantaggio competitivo”. (Partecipante)*

## L'impatto di business e professional development

La dimensione business e professional development misura la **capacità dell'attività formativa di incidere positivamente sul mercato del lavoro**. Si è dunque considerato il numero di professionisti che dichiara a seguito del corso di essere diventato manager della sostenibilità o che hanno avuto un avanzamento di carriera e la percezione rilevata qualitativamente della trasferibilità delle competenze apprese. Nel primo caso si sono andati ad analizzare i profili presenti su LinkedIn. Nell'anno accademico 2018/2019 un partecipante dichiara di aver cambiato il proprio ruolo andando a ricoprire il ruolo di Sustainability manager. Tra i professionisti che non ricoprono formalmente un ruolo legato alla responsabilità sociale 20 hanno acquisito competenze aggiuntive.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità)	Generazione di conoscenza sul territorio per i professionisti	Numero di partecipanti che è andato a ricoprire il ruolo di responsabile CSR a seguito del corso o che hanno aggiunto delle competenze al proprio profilo	21 (di 29 profili LinkedIn)
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente

**Tabella 39. Professione Sostenibilità: l'impatto di business e professional development**

Per quanto riguarda la trasferibilità delle competenze si evidenzia un impatto differente per i professionisti che lavorano nell'ambito specifico della sostenibilità e per coloro che invece hanno frequentato il corso più per interesse personale che per esigenze legate alla carriera.

Nel primo caso si riscontra soddisfazione per la possibilità di applicare direttamente in azienda strumenti, logiche o idee apprese nel percorso.

*“Mi ha aiutata a mettere a sistema e a meglio strutturare il mio ruolo di consulente, sia come approccio con il cliente che nella costruzione delle progettualità”. (Partecipante).*

*“Sicuramente, ha determinato un impatto positivo sull'orientamento alla carriera professionale, confermando l'interesse e la motivazione a ricoprire il ruolo di Referente sostenibilità anche nel futuro”. (Partecipante).*

Nel secondo caso i professionisti riscontrano dei benefici connessi al farsi portavoce di una prospettiva diversa in azienda.

*“Il corso non ha avuto un impatto diretto sulla mia carriera, ma il fatto che uno dei dirigenti abbia frequentato un corso sulla sostenibilità, ha fatto drizzare le orecchie ad alcuni membri del management e ha gettato le basi per una possibile contaminazione all'interno dell'azienda, in un mondo che era piuttosto lontano.” (Partecipante)*

*“Spero presto di riuscire a rendere concreto quanto appreso anche nella mia attività lavorativa di Finance, nella quale vorrei cercare di orientare la misurazione delle performance aziendali su metriche non solo puramente finanziarie e supportare gli altri dipartimenti nelle valutazioni di progetti/iniziativa CSR”. (Partecipante)*

## L'impatto sullo sviluppo eco-sistemico

Il corso ha avuto un impatto significativo sull'affermarsi della figura professionale dei CSR Manager in Italia; punto di incontro per i professionisti che si occupano di responsabilità sociale nel 2006 da professionisti che avevano frequentato il corso nasce il **“CSR Manager Network”**, l'associazione nazionale che raduna i professionisti che presso ogni tipo di organizzazione si dedicano alla gestione delle problematiche socio-ambientali e di sostenibilità connesse alle attività aziendali. Il rapporto tra il corso e l'associazione è molto vivo sia in termini di partecipazione al corso degli associati in qualità di “testimoni aziendali” sia in termini di iscrizioni

al network dei frequentanti. Il **47%** dei partecipanti alla XVI edizione risulta iscritto all'associazione. Ad oggi il network vanta all'incirca 250 affiliati.

Oltre che il CSR Manager Network, Il corso ha coinvolto come **partner 4** tra i protagonisti del mondo della CSR in Italia

- Asvis, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile nata per sostenere l'importanza dell'Agenda 2030.
- Bureau Veritas Italia, organismo di certificazione che opera nell'ambito di qualità, sicurezza, ambiente, CSR.
- Fondazione Sodalitas, partner italiano di CSR Europe, partecipa dal 1995 al dialogo con la Commissione Europea sui temi della competitività responsabile e sostenibile.
- KPMG, primaria società di consulenza che dedica speciale attenzione ai temi di CSR.

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Capacità di entrare in relazione con gli altri attori del territorio, supportando lo sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Percentuale dei partecipanti al corso iscritta al CSR Manager Network	47%
		Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	2 partnership non-profit (Fondazione Sodalitas, CSR Manager Network) 2 partnership profit (KPMG, Bureau Veritas)

**Tabella 40. Professione Sostenibilità: l'impatto eco-sistemico**

## 4.9 Corso di Perfezionamento in Anticorruzione e Trasparenza (CoPAT)

### Descrizione del corso

Il corso organizzato in collaborazione con l'Autorità Nazionale Anti Corruzione, si propone di fornire le competenze necessarie alla formazione e diffusione della cultura interdisciplinare della trasparenza e dell'integrità, formando i professionisti dell'anticorruzione operanti nel settore pubblico e privato e dando loro gli strumenti per comprendere pienamente le novità in materia, che dal 2012 ha già attraversato 3 significative riforme. Nel 2018/2019 hanno frequentato il corso **18 partecipanti**.

### L'impatto economico

Il corso ha rispettato le condizioni di **sostenibilità economica** e ha generato un margine positivo del **43%**, con un incremento del 25% rispetto al margine a preventivo. Il risultato è stato possibile anche grazie alla scelta di 7 docenti di rinunciare al proprio compenso, che ha influito notevolmente sulla diminuzione dei costi previsti a budget. Inoltre, l'UCSC ha sostenuto interamente il corso, non beneficiando di alcun finanziamento esterno da parte di partner. Il corso beneficia della presenza significativa di ben **20 docenti esterni** all' UCSC, cui sono stati corrisposti compensi per 6.510 €, pari al **56% dei costi sostenuti**, con un impatto significativo in termini di lavoro generato. Per quanto riguarda la sottodimensione **"accesso e inclusione"** sono state previste 15 quote agevolate per la partecipazione al corso che corrispondono all'83% delle entrate previste.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore economico	Sostenibilità economica (€)	Entrate a preventivo	54.000
		Uscite a preventivo	44.238
		<b>Differenza</b>	<b>9.762</b>
		Entrate a consuntivo	34.800
		Uscite a consuntivo	19.953
		<b>Differenza</b>	<b>14.846</b>
	Lavoro generato	Numero docenti esterni	20
		Importi pagati a professori esterni UC (€)	6.510
		Percentuale degli importi pagati agli esterni sul tot. degli importi pagati	56%
	Accesso ed inclusione	Numero quote agevolate previste	15
		Percentuale quote agevolate previste sul tot. Entrate	83%
	Attrattività dei finanziamenti esterni	Valore economico complessivo dei finanziamenti esterni (€)	Nessun finanziamento

Tabella 41. CoPAT: l'impatto economico

## L'impatto educativo

Il corso risponde alle esigenze formative di specifiche figure professionali operanti nel settore pubblico e privato. I professionisti che decidono di frequentare il corso provengono per il 61% da fuori regione, a testimonianza della attrattività del corso dovuta alla presenza nel corpo docenti dei componenti dell'Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC), da aspetti innovativi nell'approccio al tema.

*“Il Corso si caratterizza per la forte sinergia tra diritto amministrativo e diritto penale. Mentre in passato la prevenzione e la repressione della corruzione venivano declinate sostanzialmente solo all'interno del campo penale, oggi si tende a valorizzare l'importante contributo che il diritto amministrativo può recare nella costruzione di una cultura interna alla pubblica amministrazione sensibile al rispetto della legalità. Inoltre, puntando sullo studio dei modelli di prevenzione degli illeciti operativi presso altri settori (si pensi al d.lgs. 231/2001), il Corso si contraddistingue per il tentativo di impostare la reazione alla corruzione non quale frutto della mera capacità morale del singolo, ma alla stregua di una strategia articolata di natura organizzativa che richiede il concorso di tutta la struttura”. (Direzione scientifica)*

*“La proposta formativa era interessante, sia sotto il profilo delle tematiche e della docenza, sia per quanto concerne l'organizzazione degli orari di lezione. Ho scelto quello della Cattolica per il numero di ore di formazione offerto, risultando un corso di perfezionamento con una offerta formativa consistente”. (Partecipante)*

I contenuti completi e articolati del corso **attragono partecipanti con differenti esperienze professionali** quali i Responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza del settore pubblico, avvocati amministrativisti o penalisti, operanti nel settore dell'anticorruzione e della trasparenza, legali interni di enti pubblici, consulenti, internal auditor, componenti organismi di vigilanza e componente di organismi indipendenti di valutazione. L'eterogeneità dei partecipanti, oltre all'esperienze in diversi settori dei relatori, permette uno scambio proficuo di informazioni.

*“Il Corso si è differenziato anche per la sua interdisciplinarietà: da una parte, mirava a fornire gli strumenti di conoscenza indispensabili per comprendere l'assetto della disciplina sia amministrativa sia penale dell'anticorruzione; dall'altra, metteva a disposizione dei partecipanti l'esperienza pratica di operatori del settore”. (Tutor del progetto)*

La motivazione principale per l'iscrizione al corso è **l'aggiornamento professionale**. I frequentati sottolineano quindi come il corso abbia permesso di acquisire una **maggiore consapevolezza e conoscenza** di una materia caratterizzata da rilevante tecnicismo giuridico, soggetta a continua evoluzione e su cui è difficile maturare singolarmente una visione d'insieme.

*“Il settore dell'anticorruzione, dal 2012 a oggi, è stato attraversato da 3 significative riforme, che hanno inciso profondamente sul modo di concepire e praticare il contrasto alle pratiche corruttive. Al riguardo, sono sorti bisogni formativi tanto presso i dipendenti delle pubbliche amministrazioni – con speciale riguardo alla figura introdotta dalla l. 190/2012 del ‘Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza’ – quanto presso i professionisti legali chiamati a patrocinare davanti alla giurisdizione ordinaria e amministrativa”. (Direzione scientifica)*

“ (...) Grazie a interventi pratici di professionisti provenienti da più settori, e la grande disponibilità dei docenti, ho risolto molti dubbi. Docenti estremamente precisi e disponibili nel rispondere alle mie esigenze pratiche di lavoro”. (Partecipante)

“Era appena entrata in vigore la “spazzacorrotti”; con il corso ho potuto usufruire di un aggiornamento professionale ottimo, infatti un mese dopo avevo a disposizione letture che non avrei trovato in internet”. (Partecipante)

L'impatto sulle competenze e conoscenze dei partecipanti è testimoniato dal livello medio di gradimento del corso, raccolto tramite i questionari di valutazione. La media si colloca intorno a **3,75 su 5**. Le domande analizzate nel questionario miravano a comprendere e a valutare la **soddisfazione complessiva dei partecipanti**. Sono inoltre state svolte delle interviste ad alcuni partecipanti al corso a cui è stato chiesto di esprimere con una valutazione da 1 a 5 quanto la frequentazione del corso sia stata utile per il futuro **professionale e corrispondente alle aspettative professionali**. La valutazione media raccolta è stata di **4** (scala 1-5)

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totali
Capacità di soddisfare i bisogni educativi/formativi dei potenziali beneficiari	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell'area locale (Regione Lombardia)	Percentuale di studenti provenienti dalla Lombardia	39%
		Percentuale di studenti provenienti da fuori Regione e dall'estero	61%
		Numero di studenti che completa il corso (drop off)	18
	Efficacia del corso	Percentuale di studenti che completa il corso	100%
	Percezione dell'efficacia della formazione ricevuta	Soddisfazione complessiva del corso	3,75 (scala 1-5)
		Percezione dell'efficacia della formazione (utilità e rispondenza alle aspettative) <sup>30</sup>	4 (scala 1-5)
	Risposta al bisogno educativo del territorio	Motivazione all'iscrizione	100% Aggiornamento professionale

**Tabella 42 CoPAT: L'impatto educativo**

<sup>30</sup> Il valore medio è l'esito espresso dalle valutazioni di 5 partecipanti

## L'impatto di business e professional development

Poiché la motivazione principale alla frequenza del corso è l'aggiornamento professionale, l'impatto in ambito lavorativo è l'acquisizione di strumenti utili allo svolgimento del proprio lavoro. Per la maggior parte degli intervistati la partecipazione al COPAT è stata la possibilità di acquisire maggiore consapevolezza del proprio ruolo e di apprendere strumenti e modalità pratiche per costruire procedure e strutture prima inesistenti.

*“Senz'altro mi ha fornito una maggiore e più approfondita conoscenza della materia. Apprendere dai docenti del corso mi ha dato più consapevolezza del ruolo di cui sono stata investita”. (Partecipante)*

*“Grazie alle lezioni e agli strumenti visti in aula ho colto dei particolari che leggendo non avevo capito, per esempio sono riuscita ad aggiornare il risk assessment 231 della nostra società, a creare delle procedure di anticorruzione e trasparenza interne per la mia azienda, procedure particolari perché non siamo pubblico o a partecipazione pubblica, ma fondazione di diritto privato che è diversa e più particolare.(..) grazie al corso ho proprio capito come strutturare meglio tutti i presidi anticorruzione all'interno della mia azienda”. (Partecipante)*

L'impatto in termini di avanzamento di carriera o di un cambiamento significativo nella professionalità è quindi più contenuto, come emerge sia dall'analisi dei profili linkedin dei professionisti presenti sul social network, sia dalle interviste stesse realizzate. Dei 13 profili analizzati, 2 professionisti dichiarano di aver sperimentato un avanzamento di carriera successivo alla frequentazione del corso.

*“Da un punto di vista della carriera e di eventuali passaggi, non mi ha aiutato particolarmente. Sicuramente la completezza dei temi trattati, il continuo aggiornamento di questi mi ha permesso di avere maggiore consapevolezza del tema e di applicarla in modo pratico nel mio lavoro. Per esempio, la teoria e i casi pratici visti in aula, mi hanno permesso di comprendere meglio e approfondire tematiche indispensabili e trasversali a indagini giudiziarie in materia di corruzione, sul come svolgerle in maniera preliminare e successivamente”. (Partecipante)*

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totali
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Generazione di conoscenza sul territorio per i professionisti	Numero di studenti che supera l'esame e ottiene la certificazione (esame sostenuto in Regione Lombardia)	NA
		Percentuale di studenti che superano l'esame (esame sostenuto in Regione Lombardia)	NA
		Numero di professionisti formati	16
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente
		Numero di frequentanti che hanno segnalato un avanzamento di carriera	1 (di 13 profili osservati su linkedin)

**Tabella 43. CoPAT: l'impatto di business e professional development**

## L'impatto di sviluppo eco-sistemico

Il corso di Anticorruzione e Trasparenza ha dato vita a partnership interessanti con l'Associazione Nazionale Anticorruzione e con AODV231, con quest'ultima il rapporto di partnership era già attivato per altri corsi. Le convenzioni hanno la funzione di formare e sensibilizzare i professionisti al tema della legalità e dell'anticorruzione, contribuendo attivamente all'ideazione e alla realizzazione del corso, e allo stesso tempo fornire visibilità al corso e all'ateneo. Recentemente invece si sono aperte nuove relazioni di partnership come quella con la Guardia di Finanza.

*“La partnership con ANAC - che si è tradotta in una convenzione triennale e nella partecipazione alla didattica di tutti i componenti del Consiglio direttivo ANAC, nonché nell'attivazione di alcuni tirocini formativi presso ANAC - è nata grazie alla collaborazione con la Prof.ssa Nicoletta Parisi, docente UC e componente del Consiglio Direttivo ANAC, che ha avuto un ruolo decisivo nella costruzione e nel lancio del progetto, assecondata efficacemente anche dall'ex presidente ANAC, il Dott. Raffaele Cantone”.* (Direzione Scientifica)

*“La partnership con AODV231 è attiva da anni rispetto ad altre iniziative formative dell'Alta Scuola “Federico Stella” sulla Giustizia Penale, come il Master in Diritto penale dell'Impresa (MiDPI) o il Corso di Alta Formazione per Amministratori Giudiziari di aziende e beni sequestrati e confiscati (AFAG), ed è risultato naturale estenderla al Corso, attesa la comune materia dei controlli e le sovrapposizioni che si creano tra controlli 231 e controlli anticorruzione nelle c.d. società pubbliche. L'apporto si è tradotto nella pubblicità del corso sul sito AODV231 e nella partecipazione di alcuni componenti dell'Associazione alla didattica”.* (Direzione Scientifica)

*“Negli anni il Corso ha messo a disposizione a titolo gratuito alcuni posti in favore di appartenenti al corpo della Guardia di Finanza, per soddisfare le esigenze formative connesse allo svolgimento di indagini giudiziarie in materia di corruzione”.* (Direzione Scientifica)

A beneficiare della partnership non è solamente l'Ateneo ma le associazioni stesse:

*“Per i partner – in particolare l'ANAC – il COPAT rappresenta la possibilità di un dialogo diretto con i destinatari della normativa, con aumento del tasso di legittimazione, credibilità istituzionale, comprensione delle logiche decisorie”.* (Direzione Scientifica)

*“La presenza di professionisti come i consiglieri e i legali di ANAC, il portare in aula la loro esperienza, ci ha fatto capire di più il lavoro delicatissimo che svolgono, che spesso dall'esterno non si capisce, sembra molto una grande macchina burocratica”.* (Partecipante)

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Relazione con gli altri attori del territorio per il supporto dello sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	3 partnership di cui: 1 non profit (AODV231) e 2 pubbliche (ANAC, GDF)

**Tabella 44. CoPAT: l'impatto eco-sistemico**

## 4.10 Corso di Finance per non Finance Manager

### Descrizione del corso

Il Corso offre un taglio di carattere operativo e pratico sui principali aspetti di carattere economico-finanziario, partendo dalla costruzione di fondamenti teorici di base. Si rivolge a Manager e professionisti operanti in altre industry che intendano acquisire o sviluppare competenze finanziarie con specifica applicazione al settore calcio al fine di poter operare in modo qualificato in tale settore. Nel 2019 hanno frequentato il corso 17 studenti.

### L'impatto economico

Il corso ha rispettato le condizioni di **sostenibilità economica** e ha generato un margine positivo del **22%**, con un incremento del 7% rispetto al margine a preventivo. Da sottolineare che l'UCSC ha sostenuto interamente il corso, non beneficiando di alcun finanziamento esterno da parte di partner. Il corso usufruisce della presenza significativa di ben **9 docenti esterni** all' UCSC, cui sono stati corrisposti compensi per 5.026 €, pari al **77% dei costi sostenuti**, con un impatto significativo in termini di lavoro generato. Anche l'accessibilità economica al corso è una sottodimensione importante in quanto sono state previste **16 quote agevolate** (94% dei partecipanti ne ha usufruito) per la partecipazione al corso che corrispondono all'93% delle entrate previste.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore economico	Sostenibilità economica (€)	Entrate a preventivo	12.000
		Uscite a preventivo	10.200
		<b>Differenza</b>	<b>1.800</b>
		Entrate a consuntivo	10.459,35
		Uscite a consuntivo	8.173,05
		<b>Differenza</b>	<b>2.286,30</b>
	Lavoro generato	Numero dei docenti esterni	9
		Importi pagati a professori esterni UC (€)	5.026
		Percentuale degli importi pagati agli esterni sul tot. degli importi pagati	77%
	Accesso ed inclusione	Numero quote agevolate previste	16
		Percentuale quote agevolate previste sul tot. Entrate	93%
	Attrattività dei finanziamenti esterni	Valore economico complessivo dei finanziamenti esterni (€)	Nessun finanziamento

Tabella 45. Finance per non Finance Manager: l'impatto economico

### L'impatto educativo

Il corso risponde ad un bisogno educativo ben espresso dal mercato. Negli ultimi anni si è assistito ad un continuo cambiamento del business del calcio professionistico: la crisi economica costringe i professionisti del settore a competere avendo vincoli di risorse precedentemente sconosciuti. Inoltre, le normative rilevanti in ambito economico finanziario, recentemente introdotte, richiedono agli operatori competenze sempre più elevate.

*“Si legge sempre più spesso che il mondo dello sport, il calcio in particolare, sono cambiati. Assistiamo quindi a società che richiedono figure sempre più professionali e specializzate. Il corso si rivolge quindi sia ad appassionati al di fuori del mondo del calcio sia a professionisti che ne fanno parte e che hanno la necessità di approfondire concetti con cui si devono confrontare quotidianamente durante l’attività lavorativa”. (Claudio Sottoriva, Direttore Scientifico)”*

I frequentanti del corso sono infatti professionisti, operanti in altre industry, che intendono acquisire o sviluppare competenze finanziarie con specifica applicazione al settore calcio ; manager e professionisti del settore calcio (Direttori Sportivi, Agenti Sportivi, Segretari Generali e Sportivi, Avvocati, etc.) che intendano acquisire o sviluppare competenze in merito ai principi economici d’impresa applicati al business specifico del calcio, e infine gli iscritti ai corsi di laurea magistrale, Master di I e II livello, Laureati in discipline economiche e giuridiche. I partecipanti provengono per il 100% dalla Lombardia e il 100% di essi ha completato il corso.

La motivazione principale per l’iscrizione al corso è l’aggiornamento professionale. I frequentanti sottolineano quindi come il corso abbia permesso di acquisire una maggiore consapevolezza e conoscenza di aspetti economici e finanziari legati alla complessa e mutevole gestione di una società calcistica. I beneficiari intervistati hanno espresso una soddisfazione complessiva nei confronti del corso pari a 3,3 (scala 1-5).

Valore dell’impatto	Sottodimensioni	KPI	Totali
Capacità di soddisfare i bisogni educativi/formativi dei potenziali beneficiari	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell’area locale (Regione Lombardia)	Percentuale di studenti provenienti dalla Lombardia	100%
		Percentuale di studenti provenienti da fuori Regione e dall’estero	0%
		Numero di studenti che completa il corso (drop off)	17
	Efficacia del corso	Percentuale di studenti che completa il corso	100%
	Percezione dell’efficacia della formazione ricevuta	Soddisfazione complessiva del corso	Rilevata qualitativamente
		Percezione dell’efficacia della formazione (utilità e rispondenza alle aspettative) <sup>31</sup>	3,3 (scala da 1 a 5)
	Risposta al bisogno educativo del territorio	Motivazione all’iscrizione	Aggiornamento professionale

**Tabella 46. Finance per non Finance Manager: l’impatto educativo**

<sup>31</sup> Il valore è dato dalla media espressa dalle valutazioni di 3 beneficiari

## L'impatto di business e professional development

La motivazione principale alla frequenza del corso è stata quindi, sia per gli addetti ai lavori sia per professionisti provenienti da altri settori, la necessità di aggiornamento e introduzione al settore calcistico. 16 dei 17 partecipanti erano infatti professionisti già attivi nel settore calcistico.

*“È stata una parte molto utile perché mi ha permesso di vedere per la prima volta gli argomenti legati al bilancio calcistico. Ma in generale tutti gli argomenti trattati si sono rivelati utile per il mio lavoro”. (Partecipante al corso)*

La durata relativamente breve del corso per far fronte alle esigenze lavorative dei professionisti, e la presenza di relatori di spicco del settore, sono qualità molto apprezzate da chi ha frequentato il corso:

*“Sicuramente la presenza di relatori che lavorano nell'ambiente calcistico offre al corso un taglio pratico non troppo teorico pur approfondendo gli argomenti trattati”. (Partecipante al corso)*

L'impatto in termini di avanzamento di carriera o di un cambiamento significativo nella professionalità è quindi più contenuto, come emerge sia dall'analisi dei profili LinkedIn dei professionisti presenti sul social network, sia dalle interviste stesse realizzate. Dei 13 profili analizzati, 1 professionista dichiara di aver sperimentato un avanzamento di carriera successivo alla frequentazione del corso.

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totali
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Generazione di conoscenza sul territorio per i professionisti	Numero di studenti che supera l'esame e ottiene la certificazione (esame sostenuto in Regione Lombardia)	NA
		Percentuale di studenti che superano l'esame (esame sostenuto in Regione Lombardia)	NA
		Numero di professionisti formati	16
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente
		Numero di frequentanti che hanno segnalato un avanzamento di carriera	1 (di 14 profili osservati su linkedin)

Tabella 47. Finance per non Finance Manager: l'impatto di business e professional development

## L'impatto di sviluppo eco-sistemico

Il corso di Finance per non Finance ha dato vita a collaborazioni con 8 diverse organizzazioni, di cui 4 nel settore profit e 4 nel settore non profit. Le collaborazioni hanno sicuramente incrementato la visibilità del corso e aumentato l'attrattività per i professionisti interessati.

Le partnership attraverso la partecipazione di professionisti del settore come docenti o come testimonianze in aula hanno permesso di trasformare il corso in un grande tavolo di lavoro, la cui collaborazione è stata vantaggiosa per entrambi: la Direzione scientifica del corso ricava infatti indicazioni utili per aggiornare il programma in base alle esigenze espresse dalle leghe, associazioni e società, mentre quest'ultime si avvalgono della possibilità di un confronto con altri professionisti.

*"(..)Lo stesso corso durante gli anni ha avuto un'evoluzione proprio per essere al passo con le esigenze delle società, delle leghe ed associazioni. Sono stati aggiunti moduli e riguardati ad esempio il digital e social marketing o l'importanza degli stadi di proprietà e dei centri sportivi". (Claudio Sottoriva, Direttore Scientifico) "*

*" (...) Per i partner invece la possibilità di "aprire" le porte della propria realtà e di entrare in contatto con altri professionisti". (Claudio Sottoriva, Direttore Scientifico)*

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Relazione con gli altri attori del territorio per il supporto dello sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	5 Non Profit: Lega Calcio Serie A ; Lega Pro Calcio; Lega Nazionale professionisti B; Associazione Nazionale Avvocati dello Sport; Associazione Italiana Allenatori Calcio; 3 Profit: Olympialex; Sport Business Management; Calcio e Finanza.

**Tabella 48. Finance per non Finance Manager: l'impatto eco-sistemico**

## 5. Appendice 2: focus sui progetti di Public Engagement

### 5.1 Il progetto ConLab

#### Descrizione del progetto

Nell'ambito del Programma Nazionale per la Ricerca 2015-2020, a marzo 2013 viene pubblicato il bando "Startup MIUR" per l'assegnazione di risorse finanziarie da dedicare alla creazione di Contamination Lab (ConLab), "luoghi di contaminazione tra studenti di discipline diverse finalizzati a esporre gli studenti a un ambiente stimolante per lo sviluppo di progetti di innovazione a vocazione imprenditoriale".

In questo contesto, l'Area Ricerca e Sviluppo insieme al Centro per l'Innovazione d'Ateneo ha dato vita a ConLab: uno spazio di coworking dedicato a favorire e implementare le attività auto-imprenditoriali di studenti e neolaureati. L'inaugurazione dello spazio di coworking (sito in Via San Vittore, 43, Milano) è avvenuta il 9 marzo 2016, alla presenza del Rettore. Nel 2019 è stato inaugurato un secondo spazio ConLab ad Acireale, in Sicilia.

Obiettivo del progetto è la promozione della cultura dell'imprenditorialità, dell'innovazione e del fare, così come l'interdisciplinarietà e la diffusione di nuovi modelli di apprendimento. ConLab mette a disposizione degli studenti uno spazio fisico; la mission è quella di favorire la nascita e lo sviluppo di idee, aiutando gli studenti a verificarne la solidità, perché queste possano poi avere uno sbocco sul mercato, o come nuove imprese o come idee sviluppate da altre organizzazioni.

*"ConLab non è un incubatore nel senso tradizionale del termine. Noi interveniamo nella fase pre-seed della nascita di un'impresa: ci prendiamo cura dell'idea. Molte, infatti, delle aziende nate in ConLab sono entrate successivamente in altri incubatori. Quello che offriamo è la capacità di accompagnare i nostri studenti a capire se l'idea funziona o meglio, se sono in grado di comunicarla, la nascita dell'impresa è una loro scelta libera (Mario Gatti, Direttore responsabile del progetto)."*

#### Il set di indicatori utilizzato

Per la valutazione dei progetti selezionati si propone la stessa metodologia utilizzata per i corsi di Formazione continua, presentata in dettaglio al paragrafo "La metodologia utilizzata". Di seguito si presentano gli indicatori aggregati di entrambi gli spazi ConLab (Milano e Acireale) per il periodo di attività dell'iniziativa marzo 2016-dicembre 2019.

## L'impatto economico

L'impatto economico del progetto mira a fornire una misura delle risorse impiegate dall'Università per attivare e rendere funzionante il progetto, risorse che in questo quadriennio sono state per il **93% a carico dell'Ateneo**. L'UCSC ha impegnato circa 539.000 euro per la realizzazione complessiva di ConLab. Tale valore comprende:

- Il valore economico dei beni materiali messi a disposizione dei partecipanti, quali lo spazio fisico e le attrezzature (incluse le manutenzioni e le utenze);
- Il valore economico di risorse immateriali, quali le competenze dei docenti o di professionisti esterni all'Università che hanno effettuato formazione, mentoring e coaching ai frequentanti il ConLab o le persone che si occupano dell'amministrazione del progetto;
- Il valore economico delle attività di networking, quali eventi e workshop.

A questi 539.000 si aggiungono circa **39.000 euro di finanziamenti da partner esterni**, che hanno sostenuto il progetto a fronte di accordi di partnership.

Obiettivo futuro è quello di attrarre nuovi finanziamenti anche tramite la partecipazione a bandi, per poter continuare e sviluppare ulteriormente il progetto.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore economico	Valore generato	Valore economico dell'iniziativa dal 2016	539.000 euro
	Accesso ed inclusione		
	Attrattività di finanziamenti esterni (fiducia che generi come partner)	Valore economico complessivo dei finanziamenti esterni	39.000 euro

Tabella 49. ConLab: l'impatto economico

## L'impatto educativo

L'Impatto educativo del progetto è lo sviluppo di competenze utili per l'autoimprenditorialità, pensate per favorire l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, tramite la nascita e la crescita di nuove imprese o lo sviluppo di nuove idee sul mercato. Un aspetto importante è quindi **l'introduzione dei giovani al mondo del lavoro** e in particolare al mondo imprenditoriale: Il ConLab si rivolge principalmente a studenti e neolaureati UCSC, con possibilità di estensione a studenti di altri atenei. La modalità di formazione prevista è una modalità *on the job*, in cui ai partecipanti viene data la possibilità di confrontarsi in uno spazio pensato per facilitare la condivisione e la contaminazione di idee. La contaminazione, il *learning by doing*, il confronto aperto tra esperienze diverse rimane il fulcro educativo della proposta ConLab. In questo modo, si favorisce la nascita di un ambiente stimolante dove verificare la concretezza delle proprie idee senza la pressione competitiva che caratterizza gli incubatori. Nel corso del triennio sono **103** le persone che hanno beneficiato degli spazi e delle iniziative messe in piedi da ConLab, per un totale di **31 team**.

La tabella riporta il numero di studenti e team che hanno frequentato negli anni. Entrambi i dati sono in continua crescita.

	2016	2017	2018	2019	Totale	Variazione 19-18 (%)
studenti	12	18	22	51	103	132%
team	4	6	8	13	31	63%

Tabella 50. Numero di studenti e team che hanno frequentato ConLab per anno

Una dimensione fondamentale dell'impatto educativo è l'**efficacia del progetto**, intesa come capacità di **rispondere adeguatamente sia agli obiettivi progettuali che alle aspettative degli stakeholder**. La risposta agli obiettivi è misurata dagli indicatori "numero di partecipanti" (singoli e team) alle *Call for Ideas* e alla *Call for Skills*. Le call sono bandi che regolano l'accesso alla partecipazione a ConLab: uno rivolto a team già costituiti (*Call for Ideas*), l'altro a singoli con competenze specializzate (*Call for Skills*). Una volta selezionati, team e singoli possono usufruire di tutti i servizi offerti da ConLab per 6 mesi<sup>32</sup> (con possibilità di rinnovo ad altri 6 mesi).

In totale, nel triennio, **308 studenti e 83 team** si sono iscritti alle Call per accedere a ConLab; il primo anno il numero dei partecipanti (studenti e teams) ha coinciso con i frequentanti il ConLab, a partire dal secondo anno è aumentata l'attrattiva del progetto testimoniata dalla crescita del numero di partecipanti alle call, a cui ha fatto riscontro una maggiore selezione per l'accesso a ConLab. L'efficacia è stata inoltre misurata con il numero di team che hanno rinnovato l'accesso a ConLab, **pari a 9**, a seguito dei primi 6 mesi di attività.

	Call 2016	Call 2017	Call 2018	Call 2019	Totale	Variazione 19-18 (%)
Studenti	12	63	129	104	308	-19% <sup>33</sup>
Team	4	22	28	29	83	4%

**Tabella 51 Numero di studenti e di team che hanno partecipato alle call per anno**

Per quanto riguarda le aspettative degli stakeholder, in particolare degli utenti di ConLab, si sono raccolte alcune testimonianze tramite **interviste dirette**. I partecipanti intervistati hanno evidenziato l'impatto positivo dell'esperienza sia per la propria **crescita personale**, che per lo **sviluppo dell'idea imprenditoriale**. In particolare, molto apprezzati sono i servizi di formazione offerti; ai vincitori delle call, ConLab mette infatti a disposizione servizi di mentoring, coaching e formazione personalizzati a seconda dello stadio di sviluppo del business. Dopo una breve fase iniziale incentrata sui fondamentali teorici del mondo imprenditoriale, infatti, l'attività formativa si focalizza sulle necessità manifestate dai singoli team offrendo percorsi ad-hoc. Inoltre, ai partecipanti viene data la possibilità di avere visibilità presso investitori e altri attori istituzionali attraverso la partecipazione a eventi.

*“La Call for Ideas è stata occasione di formazione su tematiche e skills che non avevo affrontato durante il mio percorso universitario”. (Planeta Renewables)*

*“L'anno in ConLab è stata un'esperienza a tutto tondo. Momenti di formazione business oriented si sono alternati a quelli di training incentrati su soft skills, di messa alla prova e di brain storming collettivo”. (BravoltalianSchool)*

Un secondo impatto evidenziato dai beneficiari riguarda l'**aspetto motivazionale**, su cui l'esperienza ha inciso positivamente.

<sup>32</sup> Unica eccezione è stata rappresentata dalle Call for Business Vision, avviate per la prima volta nel 2019, i cui vincitori non avevano accesso allo spazio fisico del ConLab, ma a tutte le risorse “immateriali”, quali formazione e networking.

<sup>33</sup> La variazione negativa tra il 19 e il 18 è data principalmente dalla partecipazione nel 2018 di 56 studenti alle 2 *Call for Skills* che non ci sono state nel 2019. Questo evento ha portato a un sensibile aumento dei partecipanti nel 2018.

*“Da un punto di vista professionale la legittimità e la sicurezza che ConLab conferisce a tutti gli ospiti è impagabile. Poter dire che l'Università e il ConLab hanno creduto in noi ha innescato un volano di successi altrimenti difficilmente raggiungibili nel medio termine”. (ICast).*

Un altro elemento di valore sottolineato dai partecipanti è l'approccio adottato da ConLab, che favorisce la crescita e lo sviluppo di idee in un **clima umano e non eccessivamente competitivo**, in linea con i valori dell'Università e fattore distintivo rispetto ad altri incubatori o acceleratori presenti sul mercato.

*“L'originalità sta nell'approccio “contaminativo” su cui si fonda il progetto ed il dissociarsi da tradizionali schemi di incubatore/acceleratore d'impresa”. (Planeta Renewables).*

*“Umanità, Empowerment e Filantropia. In piena corrispondenza con i valori dell'UCSC e i nuovi modelli di business che il mondo ci impone, il ConLab ha saputo fornire una soluzione di valore al passo con i tempi mantenendo invariato il Messaggio ed il DNA dell'Università”. (ICast)*

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale	
Capacità di soddisfare i bisogni formativi dei potenziali stakeholders	Training on the job	Numero di studenti che frequentano ConLab	103	
		Numero team che hanno frequentato il ConLab	31	
	Efficacia del progetto	Numero di studenti che hanno risposto alla call (for ideas e for skills)	308	
		Numero totale Team che hanno partecipato alle Call	83	
		Numero di team o singoli cui è stato rinnovato l'ingresso (che hanno proseguito dopo i primi 6 mesi)	9	
		Media mesi di permanenza dei team nel ConLab	6	
		Percezione dell'efficacia del progetto	Soddisfazione complessiva del progetto	Rilevata qualitativamente
			Percezione dell'efficacia del progetto (utilità e rispondenza alle aspettative)	Rilevata qualitativamente

**Tabella 52. ConLab: l'impatto educativo**

## L'impatto intellettuale

Una parte fondamentale della Missione dell'Università è quella di **contribuire alla creazione e diffusione di conoscenza** a beneficio dell'intera collettività, grazie all'attività di ricerca. Tale capacità è misurata dall'**impatto intellettuale**, attraverso l'analisi del numero di pubblicazioni effettuate e i casi di studio sviluppati. Si è esclusa dalla presente dimensione l'analisi degli articoli pubblicati su riviste scientifiche, in quanto già oggetto di valutazione di impatto della Ricerca Universitaria. Pertanto, si sono considerate pubblicazioni rivolte non esclusivamente al mondo accademico, ad esempio libri e articoli su giornali di settore, per un pubblico più ampio. Nel quadriennio considerato il progetto ConLab è stato oggetto di 5 tesi di laurea ed è stato pubblicato un articolo.

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Produzione e diffusione di conoscenza scientifica	Disseminazione dei risultati	Numero di pubblicazioni effettuate sul progetto (libri, articoli scientifici)	1
		Casi studio sviluppati	5

Tabella 53. ConLab: l'impatto intellettuale

## L'impatto di business e professional development

La dimensione **Impatto di business e professional development** misura la **capacità del progetto di incidere sul tessuto economico**, attraverso la nascita di nuove imprese, nuovi business o la nascita di nuove professionalità. È ulteriore elemento per misurare l'efficacia del progetto rispetto agli obiettivi.

Nel periodo di tempo oggetto di valutazione sono **16 le nuove start up nate all'interno dei due spazi ConLab**. Le start up avviate sono attive in **12 diversi settori**; il settore con il maggior numero di aziende è l'Edutech (25%) seguito dalle energie rinnovabili (13%). Tutte le aziende presentano una forte componente tecnologica.

Settori	Numero di start up create
Edu tech	4
Energie rinnovabili	2
Sport media entertainment	1
Fashion Tech	1
Comunicazione	1
Tech product design	1
Fit tech	1
Human Resources	1
Robotica e marketing	1
Agribusiness	1
Fintech	1
Servizi	1

Tabella 54. Numero di start up create per settore

Di queste 16 start up, **6 hanno ricevuto premi o riconoscimenti**, a testimonianza dell'innovatività e della solidità della business idea. Due startup dell'ateneo sono elencate tra i 100 talenti Under 30 per l'anno 2020 della rivista Forbes Italia: **Planeta Renewables** (sezione Energy) e **Icast** (sezione Art and Style).

Una delle aziende avviate anche grazie a ConLab ha già superato la fase *seed* (autofinanziamento), riuscendo ad attrarre uno dei più grandi investitori nel mondo delle start up il fondo cinese ZhenFUnd.

Un altro indicatore interessante che esprime la differente concezione alla base di ConLab rispetto ai normali incubatori è il “Numero di idee imprenditoriali “atterrate” sul mercato (in forme diverse da start up)”. L’indicatore tiene traccia di quelle idee che nate in ConLab non hanno dato vita ad un’azienda, ma sono state sviluppate in modo diverso in un secondo momento, questo a testimonianza della vocazione di ConLab a stimolare e favorire un approccio imprenditivo degli studenti UC, non vincolato meramente all’ambito start up. Sono 4 le idee che sono state sviluppate a partire dal 2016 sotto forma diversa da imprese.

Complessivamente dall’analisi dei profili LinkedIn delle imprese risultano attive 13 delle 16 start up avviate e risultano impiegati con diverse tipologie contrattuali **69** persone. In media gli occupati per azienda sono 5,3.

Un ultimo KPI interessante da analizzare è il numero di studenti in stage presso le start up create: grazie all’interazione tra ConLab e l’ufficio Stage & Placement della Cattolica, le nuove imprese create sono state opportunità di lavoro per **13 studenti dell’università** coinvolti in stage formativi.

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Sostegno all'imprenditorialità	Numero e tipologia di start up avviate/imprese costituite	16
		Numero di Start up/ idee imprenditoriali che hanno ricevuto premi o riconoscimenti	6
		Numero di start up che hanno ricevuto finanziamenti da business angels/venture capitalist	1
		Numero di idee imprenditoriali "atterrate" sul mercato (in forme diverse da start up)	4
		Numero di studenti in stage	13
		Numero di imprese attualmente sul mercato	13
		Numero di occupati nelle imprese	694
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente

**Tabella 55. ConLab: l'impatto di business e professional development**

## L'impatto sullo sviluppo eco-sistemico

Il **patrimonio di relazioni** è una risorsa fondamentale per la nascita e lo sviluppo delle realtà imprenditoriali; ConLab, grazie all'interazione con le strutture interne dell'Ateneo e con partner esterni, mette a disposizione dei partecipanti la possibilità di incontrare partner commerciali, investitori, istituzioni e altri centri di ricerca e d'innovazione. La dimensione d'impatto sullo **sviluppo eco-sistemico** misura, pertanto la capacità di creare **sinergie stabili e durature sul territorio**, a beneficio delle imprese di ConLab, ma anche del sistema economico in cui si inseriscono le realtà imprenditoriali.

In questi anni l'attività del ConLab ha visto svilupparsi una fitta rete di rapporti con organizzazioni di diversa natura:

- Banche (BCC, Credit Agricole, Creval)
- Fondi di investimento: Paritern Partners
- Imprese: Endemol Shine Italy
- Incubatori/ innovation Lab: 2i3T, FabLab Belluno
- Enti pubblici: Regione Lombardia, CCMMB
- Fondazioni: Fondazione Città del Fanciullo.Acireale
- Diocesi: Diocesi di Acireale

La rete di relazioni dà accesso a **risorse di vario tipo**: economiche, tramite la partecipazione a bandi o round di finanziamento, spazi e servizi (come nel caso di ConLab di Acireale, ospitato presso i locali di Creval), opportunità di collaborazioni e di sviluppo commerciale, visibilità sul mercato.

Per quanto riguarda le sinergie attivate con strutture interne dell'Ateneo, si è adottata una logica mutualistica di scambio reciproco di risorse. Oltre alla già citata collaborazione con l'Ufficio Stage & Placement che ha portato alla realizzazione di 13 stage per studenti UCSC, ConLab è stato coinvolto nell'ideazione di percorsi formativi disegnati secondo il format della contaminazione, ideati in particolare da docenti del centro Ce.R.T.A (Centro sulla Televisione e gli audiovisivi) e del Dipartimento di Storia, Archeologia e Storia dell'arte.

Dal 2019 inoltre, la community di ConLab partecipa agli AperiFintech, momenti di confronto con Startupper e innovatori in ambito FinTech organizzati da FinTech Lighthouse, l'osservatorio permanente del Centro di Ricerca dell'Ateneo CeTIF sul panorama FinTech nazionale ed internazionale.

Un obiettivo futuro del progetto riguarda proprio la creazione di partnership forti e di valore per le start up: "Il modello attuale di ConLab funziona molto bene per quanto riguarda la fase *pre-seed*, in cui si mette a punto l'idea, dobbiamo però lavorare per creare una rete che aiuti le nostre start up a reperire le risorse necessarie per crescere di dimensione. Dobbiamo lavorare per trovare degli investitori che sposino la filosofia di ConLab e il nostro approccio per creare delle opportunità di valore per i nostri studenti".

La modalità stessa di partecipazione a ConLab, tramite in particolare le Call for skills, che permettono di reperire sul mercato singole competenze specifiche da integrare nei team, consentono la **costruzione di reti di valore tra gli stessi "ConLabber"**.

*"...Altro elemento di assoluto valore è sicuramente quello di ospitare anche le Call for Skills: format che ci ha permesso di attingere internamente al ConLab per ampliare il team con nuove professionalità in linea con i nostri valori e quindi di lungo periodo". (ICast)*

Le Call for Skills offrono opportunità, infatti, anche a studenti che non hanno propensione all'autoimprenditorialità, ma che vogliono comunque contribuire alla crescita di un'idea o di un'azienda di partecipare, aggregandosi a team esistenti. L'impatto, in questo caso è duplice: la creazione, da una parte di uno sbocco sul mercato del lavoro alternativo rispetto ai canali tradizionali e, dall'altra, di valore per le start up, che acquisiscono professionalità e competenze per la crescita.

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di entrare in relazione con gli altri attori del territorio, supportando lo sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni con il territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	<p>3 Non profit: Fondazione Città del Fanciullo; Diocesi di Acireale, FabLab</p> <p>6 Profit: BCC ; Credit Agricole ; Creval ; Paritern Partners ; Endemol Shine Italy ; 2i3T</p> <p>2 Pubbliche: Regione Lombardia; CCMMB</p>

**Tabella 56. ConLab: l'impatto eco sistemico**

## L'impatto sull'immagine

Coerentemente con quanto descritto nella metodologia, la dimensione "impatto sull'immagine" quantifica il **contributo del progetto a rafforzare l'immagine dell'Università**, quale soggetto qualificato che opera nel settore dell'innovazione e delle start up. La presenza sui mezzi di comunicazione (giornali, internet e social) da una parte indica l'interesse degli stakeholder nei confronti del progetto, misurata ad esempio dal numero di citazioni su riviste nazionali e testate online o dal numero di visite alla pagina online del progetto, dall'altra l'impegno concreto dell'Università nel progetto misurata dal numero di eventi a tema organizzati e dal coinvolgimento del personale UCSC. Nella tabella successiva sono riassunti i valori dei KPI nel quadriennio 2016-2019.

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Capacità di rafforzare l'immagine dell'area locale in certi ambiti grazie all'attività di Terza Missione, aumentandone l'attrattività per le organizzazioni	Brand awareness	Numero di citazioni nei giornali regionali, nazionali e internazionali	33 citazioni su mensili e su periodici nazionali e locali; 6 citazioni su agenzia di stampa e testate on line
		Numero di eventi (UCSC o organizzati da altri) dedicati al tema	1 lancio prima ed. 2 TT .1 lancio Archeoup. Ape 2020. webinar iniziali. Evento grande fratello. 1 incontro formaper.
		Numero di eventi in cui sono stati invitati professori o ricercatori UCSC in qualità di relatori sul tema	4
		Numero di download dal sito della pubblicazione/ Numero di visite alla pagina online del progetto	51.331 visualizzazioni di pagina - 14.497 utenti

**Tabella 57. ConLab: l'impatto sull'immagine**

## 5.2 Università Cattolica Incontra Matera: i Lucania Future Lab

### Descrizione del Progetto

L'Università Cattolica incontra Matera 2019 è un'iniziativa promossa con l'Istituto Giuseppe Toniolo, dalle diocesi di Matera, Potenza e Melfi, e in collaborazione con Matera 2019 Capitale europea della cultura.

Il progetto si articola in due linee d'azione: **Lucania FutureLab**, un percorso di alternanza scuola-lavoro realizzato con **9 istituti lucani**, e **Mater Matera nei Chiostri**, una serie di eventi culturali e d'arte sul patrimonio lucano, con l'obiettivo di portare Matera Capitale europea della cultura nel capoluogo lombardo.

Di seguito si presenta la valutazione della prima linea di azione: Lucania Future Lab.

### I Lucania Future Lab

Il percorso di alternanza scuola-lavoro ha coinvolto **220 alunni delle classi quarte di 9 scuole** tra istituti superiori e licei della Basilicata al fine di progettare una città del futuro che idealmente collega Milano con Matera. L'iniziativa, avviata a febbraio e conclusasi a giugno del 2019, ha visto protagonisti insieme agli studenti delle scuole lucane anche **10 docenti dell'Ateneo**, appartenenti a diversi ambiti disciplinari, e **19 studenti lucani iscritti presso l'Università Cattolica in qualità di tutor**. Obiettivo del progetto era favorire la valorizzazione economica della conoscenza e lo sviluppo socio-culturale dell'intera Basilicata.

Ogni classe lucana è stata accompagnata nel percorso da un docente UCSC e uno/due tutor UCSC, oltre che dai docenti interni all'Istituto/Liceo. Il percorso formativo si è sviluppato in presenza ed è stato integrato da un accompagnamento "a distanza". La didattica è stata inoltre coadiuvata da un team di docenti che ha fornito il proprio contributo sviluppando video-lezioni su ambiti tematici specifici, coerenti con gli argomenti trattati in aula.

Attraverso la metodologia sociologica dei "**future lab**" ai ragazzi è stato chiesto di lavorare sulle distopie, ovvero le proprie paure individuali e collettive. Partendo da questi scenari negativi i ragazzi hanno progettato delle "città ideali", andando a configurare degli scenari positivi. Per ciascuna città ideale i ragazzi hanno poi sviluppato dei progetti concreti, "idee in azione" per promuovere la crescita economica, sociale e culturale del territorio. Per definire queste idee gli studenti hanno utilizzato il **Business Model Canvas**, uno strumento strategico di Business design. Dal fenomeno dell'immigrazione, alla sostenibilità ambientale, all'utilizzo delle nuove tecnologie, sono alcuni dei temi che i ragazzi hanno affrontato insieme a docenti, ricercatori, tutor e in momenti di confronto con realtà del territorio.

Il percorso si è concluso con la "**Challenge Lucania Future Lab**", in cui **ogni scuola ha presentato due progetti**, per un totale di 18, a una giuria di esperti composta da docenti e ricercatori dell'Università e alla presenza di Mons. Antonio Caiazzo, Arcivescovo di Matera, di Domenico Bodega, Preside della facoltà di Economia della Cattolica e di Emmanuele Curti, Project Manager di Fondazione Matera Basilicata 2019.

## L'impatto economico

Il progetto Università Cattolica Incontra Matera è stato interamente finanziato dall'UCSC con risorse proprie per un budget complessivo stimato di 50.000 euro, comprensivo delle trasferte dei docenti e dei tutor presso le sedi delle scuole lucane, dell'organizzazione degli eventi ospitati nei chiostri dell'Università per Matera nei chiostri e dei costi delle due pubblicazioni sostenuti da Fondazione EduCatt (crf. Paragrafo l'impatto intellettuale). Il contributo dei 7 partner formalmente coinvolti ha interessato la promozione del progetto e la possibilità per alcuni dei ragazzi degli Istituti partecipanti di usufruire di un'esperienza di formazione o di stage, come approfondito nei successivi paragrafi. Il costo contenuto del progetto, nonostante l'ampio ventaglio di iniziative realizzate, si deve principalmente al fatto che tutte le persone UCSC coinvolte, dai docenti, ai tutor, hanno messo a disposizione gratuitamente il proprio tempo e le proprie competenze a beneficio del progetto.

## L'impatto educativo

La molteplicità di attori che hanno partecipato a Lucania Future Lab rende particolarmente interessante la valutazione dell'impatto educativo, perché il **ritorno, in termini di competenze e conoscenze acquisite, riguarda sia gli studenti** degli Istituti superiori, che **i tutor e i docenti UCSC**.

Il **Rapporto Giovani 2019** dell'Istituto Giuseppe Toniolo, partner del progetto, evidenzia come il lavoro sia un tema centrale per le nuove generazioni. Scarse prospettive occupazionali e difficoltà a conquistare l'indipendenza dalle generazioni precedenti, fanno sì che i giovani percepiscano una reale complessità nel costruire il proprio futuro. La ricerca condotta dall'Istituto Toniolo sottolinea lo sviluppo delle **competenze trasversali**, le soft skills, quali un atteggiamento positivo, la gestione di compiti e attività, la relazione con gli altri e la leadership, come agente facilitatore per l'ingresso nel mondo del lavoro.

La modalità di lavoro del Future Lab, caratterizzato da momenti di *team working*, confronto, discussione, negoziazione e presentazione in pubblico ha permesso ai ragazzi di **acquistare fiducia nelle proprie capacità** e acquisire alcune di queste competenze chiave.

*“Il bello di questo metodo è che ha permesso ai ragazzi di acquisire consapevolezza ideando e progettando. Quando abbiamo iniziato a lavorare, abbiamo trovato dei ragazzi, come è normale che siano, molto schiacciati sul presente e con una concezione del futuro come di un qualcosa che viene da fuori, su cui non è possibile incidere. Il progetto ha permesso di sviluppare una propria consapevolezza del ruolo attivo nel delineare il proprio futuro, quindi di una progettualità che si accompagna all'essere protagonisti”. (Ivana Pais, Docente UCSC)*

*“Questo progetto mi ha aiutato molto dal punto di vista umano in quanto, attraverso l’interazione di tutti gli studenti del gruppo, ho imparato a accettare critiche e complimenti, a prendere delle decisioni che avrebbero stravolto il progetto, un po’ come nella vita”. (Studentessa Istituto Superiore).*

*“Ho imparato lo spirito di collaborazione e cosa vuol dire lavorare in team. Ognuno di noi aveva un ruolo, era come una piccola start up. È stata anche una bella occasione per conoscere meglio il mio territorio; abbiamo fatto ricerche e incontrato tante aziende e professionisti”. (Studente Istituto superiore).*

L’impatto educativo del progetto ha toccato anche i tutor e i docenti UCSC coinvolti.

Per i tutor il progetto è stata occasione di **“restituire”** al proprio territorio di origine quanto appreso in Università:

*“Ogni studente fuori sede, a mio parere, dovrebbe “restituire” alla sua terra le competenze acquisite per realizzare un futuro migliore. In tutto questo risiede la bellezza di un progetto che fa incontrare gli studenti con la propria terra d’origine per stabilire con essa un dialogo aperto ai “possibili desiderabili” (Tutor UCSC)”.*

*“Il progetto si è rivelato prezioso anche in termini di acquisizione di nuove competenze e conoscenze, trasferibili sul lavoro “quando ho fatto il tutor avevo poca esperienza di lezioni in aula e questo mi è servito per il lavoro che faccio ora in qualità di ricercatore in università.”*

Per i docenti è stata una preziosa opportunità di **networking** all’interno dell’Ateneo con colleghi che nell’ordinaria attività accademica è difficile incontrare, e un’occasione per conoscere e comprendere meglio le esigenze degli studenti che hanno accompagnato.

*“Per noi docenti è stata un’opportunità per conoscere una fascia d’età e le relative esigenze che non abbiamo spesso modo di incrociare nelle nostre attività. Personalmente mi ha aiutato meglio a capire il momento della scelta nei confronti dell’Università e le caratteristiche di questa fascia d’età, che è poi chi ci arriva in aula”. (Ivana Pais, Docente UCSC)”.*

Valore dell'impatto	Sottodimensioni	KPI	Totale
Capacità di soddisfare i bisogni formativi dei potenziali stakeholders	Training on the job	Numero di studenti UCSC coinvolti nel progetto come tutor	19
		Numero di scuole (istituti superiori e licei della Basilicata) coinvolti nell'alternanza scuola-lavoro	9
		Numero di docenti UC coinvolti nel progetto di alternanza scuola-lavoro	10
		Numero di progetti di alternanza-scuola lavoro avviati	18
	Percezione dell'efficacia del progetto	Soddisfazione complessiva del corso	Rilevata qualitativamente
		Percezione dell'efficacia del progetto (utilità e rispondenza alle aspettative)	Rilevata qualitativamente

**Tabella 58. Lucania Future Lab: l'impatto educativo**

## L'impatto di business e professional development

L'impatto di business e professional development del progetto è stato misurato come trasferibilità delle competenze e conoscenze apprese nell'ambito lavorativo o di studio, a seconda dello stakeholder considerato. Non essendo stati predisposti questionari di valutazione, tale dimensione è stata indagata tramite interviste qualitative a docenti e ragazzi.

Per gli studenti delle superiori il progetto ha avuto sicuramente una forte **valenza orientativa**. I ragazzi hanno avuto modo di entrare in contatto con l'ambiente universitario e, in taluni casi, anche con il mondo del lavoro, grazie agli stage.

*“Con questo progetto è nata la voglia di intraprendere un'attività imprenditoriale. Ha reso più chiaro il mio focus, proprio per questo ho deciso di iscrivermi alla facoltà di economia e spero nei prossimi 5 anni di realizzare una vera e propria carriera imprenditoriale”. (Studente Istituto superiore)*

Un altro aspetto importante sottolineato dai ragazzi è stata la possibilità di **conoscere meglio il proprio territorio**, entrando in contatto con organizzazioni diverse; ai ragazzi è stato infatti chiesto di svolgere un'analisi di contesto nell'ambito della costruzione del business plan della propria idea. Questo ha introdotto anche la possibilità di instaurare una rete di relazioni di valore, al di là del progetto stesso.

*“...Per il nostro progetto che prevedeva la vendita di diversi pacchetti turistici sul territorio sono entrato in rapporto con agenzie, guide, ristoranti e alberghi. Con alcuni di questi soggetti ho tutt'ora dei rapporti e sono diventato brand Ambassador per alcuni locali”. (Studente istituto superiore)*

Un impatto interessante si è verificato anche in ambito scolastico durante lo svolgimento del progetto.

*“Ho conosciuto e lavorato con studenti molto attivi e che hanno fatto un ottimo lavoro e confrontandomi con i docenti della classe mi hanno raccontato che sono gli studenti che hanno più difficoltà nel percorso scolastico ordinario” (I. Pais, docente UCSC).*

*“Ciò che ho imparato è stato molto ed è stato utile, ad esempio, mi ha aiutato a organizzare meglio lo studio perché all'interno del gruppo abbiamo sempre suddiviso il lavoro e creato un piano per poter svolgere tutto e bene”. (Studente Istituto superiore)*

Avendo rappresentato, per i docenti e i tutor dell'UCSC, la possibilità di stringere una rete di relazioni anche con colleghi di discipline diverse con i quali difficilmente nell'attività didattica ordinaria avrebbero modo di collaborare, il progetto ha dato origine a collaborazioni e spunti per intraprendere dei **futuri progetti di ricerca comuni**.

*“il progetto è stata un'occasione interessante di “networking interno”, abbiamo messo a sistema una metodologia e con alcuni colleghi abbiamo presentato all'Università una proposta per un progetto di ricerca dove verrebbero utilizzati ancora i Future Lab, coinvolgendo anche l'Ufficio Orientamento. Questo significa che Ricerca e Terza Missione possono essere integrate in una visione d'insieme in cui si perseguono entrambe e non come due terreni separati in cui prima si fa ricerca e poi si deve fare anche qualcosa per la Terza Missione”. (Ivana Pais, Docente UCSC)*

*“...Non da ultimo questo progetto mi ha permesso di sviluppare e coltivare una serie di relazioni, con gli altri tutor e con i docenti, dandomi la possibilità di conoscere anche persone che difficilmente avrei incontrato nel mio normale percorso lavorativo”. (Tutor UCSC)*

## L'Impatto intellettuale

Con l'aiuto di un gruppo di studenti del laboratorio di editoria della Cattolica, in collaborazione con la Fondazione Matera Basilicata 2019, sono stati pubblicati dalla Fondazione EDUCatt **due libri** “**Il guardaroba delle idee**” e “**Libri tra i Sassi**”. A realizzare il primo libro sono stati gli studenti dei licei e degli istituti superiori di Matera, che hanno raccontato il frutto dei Future Lab, illustrando le città ideali e i progetti concreti pensati per attuarle. Autori del secondo volume, invece, sono stati gli studenti del Laboratorio di Editoria dell'Università Cattolica, diretto dal professor Roberto Cicala.

Entrambi i volumi sono stati un'occasione per i ragazzi di mettersi alla prova. Il secondo libro è parte dei Quaderni del Laboratorio di editoria, un progetto interno all'Università che dà modo agli studenti di sperimentare la progettazione e la cura di un testo in tutte le sue componenti. L'antologia presenta un viaggio nella Basilicata attraverso lo sguardo letterario dei maggiori autori di ieri e oggi. Il Laboratorio ricrea una vera e propria officina editoriale dove gli studenti possono sperimentare la progettazione e la cura di un testo attraverso l'allestimento di un libro in tutte le sue componenti.

I libri sono la testimonianza del «ponte mobile» che per tutto il 2019 ha simbolicamente unito l'Italia, da Milano a Matera, ma sono anche l'esempio della grande *«attenzione che la Cattolica ha sempre avuto e oggi più che mai intende avere verso le giovani generazioni, offrendo loro prospettive concrete di crescita di competenze in un momento oggettivamente non facile per il nostro Paese e, in particolare, per il Sud»*. Queste le parole del prorettore vicario dell'Università Cattolica **Antonella Sciarrone Alibrandi** in apertura del volume Il guardaroba delle idee.

I volumi sono stati **presentati nel corso di due manifestazioni culturali** che si sono tenute a Roma e a Matera nel 2020: la prima, si è svolta nell'ambito di “Più libri più liberi”, appuntamento annuale dell'editoria di cultura alla Nuvola della capitale, la seconda, ha avuto luogo in un incontro promosso nella città dei Sassi dalla Fondazione Matera Basilicata 2019 Capitale Europea della Cultura.

## **L'impatto sullo sviluppo eco-sistemico**

Obiettivo del progetto era quello di creare un ponte tra Milano e Matera, che coinvolgesse in primis gli studenti lucani dell'Ateneo, circa 600, ma anche i tanti alumni lucani che ricoprono posizioni nelle aziende e nelle istituzioni in Italia e nel mondo. Per raggiungere questo obiettivo, fondamentale è stata la rete di relazioni costruite tra l'Università, i partner esterni, ma anche all'interno dell'Ateneo stesso, grazie alla collaborazione tra docenti e tutor di diverse facoltà.

**5 sono state le partnership** più significative. In primis, il progetto è stata occasione per rafforzare la collaborazione tra l'**Istituto Giuseppe Toniolo**, ente fondatore dell'Università, e l'Ateneo; il Toniolo, oltre ad avere la missione di promuovere la formazione, la ricerca e la cultura di ispirazione cristiana è un osservatorio privilegiato sulla condizione giovanile in Italia, grazie all'Osservatorio Giovani attivo dal 20.

Da questa collaborazione è nata l'idea sviluppatasi poi con la progettualità dei Future Lab di organizzare un progetto che coinvolgesse le scuole e che quindi andasse a integrarsi pienamente con quella che è la missione dell'Università.

Il progetto è stato sostenuto anche dalla **Fondazione Matera 2019**, che ha inserito gli eventi organizzati dall'Università Cattolica nell'ambito di Matera nei chioschi all'interno del programma. Anche il progetto dei Lucania Future Lab è stato concepito con l'idea di apportare un contributo in linea con il programma della Fondazione:

*“La modalità dei future Lab era particolarmente coerente con la missione della Fondazione Matera capitale della cultura, che aveva improntato il programma al futuro e con delle progettualità che partissero “dal basso”. L'Università insieme alle scuole lucane ha costruito un pezzo del programma di Matera per la cultura”. (Ivana Pais, Docente UCSC)*

I partner **Avvenire** e **Fastweb Digital Academy** hanno inoltre contribuito attivamente all'impatto formativo/educativo del progetto mettendo a disposizione degli studenti vincitori della Lucania future challenge (competizione finale) dei percorsi di formazione ad hoc e degli stage formativi.

In particolare, **18 studenti** hanno partecipato a **tre giornate formative di Fastweb Digital Academy**, incentrate sull'orientamento e sul mondo del lavoro. I partecipanti hanno acquisito conoscenze sulle dinamiche del mondo del lavoro (cambiamenti in atto e competenze richieste) e utilizzato alcuni strumenti pratici per comunicare più efficacemente la propria immagine a fini lavorativi. **Tre** studenti hanno fatto uno stage breve presso il quotidiano **Avvenire**, **5** presso l'Ufficio Comunicazioni della Cattolica e **12** studenti hanno partecipato a una *summer experience*, una settimana di orientamento e formazione, promossa dall'Università.

L'università diventa quindi **ponte tra il mondo delle competenze e il mondo del lavoro**, veicolo di competenze tipicamente non affrontate nel percorso di studi superiore.

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Capacità di entrare in relazione con gli altri attori del territorio, supportando lo sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	5 Non profit: Istituto Giuseppe Toniolo; Matera 2019 Capitale europea della cultura; Diocesi di Matera, Potenza e Melfi;  2 profit: Avvenire; Fastweb

**Tabella 59. Lucania Future Lab: l'impatto eco-sistemico**

## L'impatto sull'immagine

Il ritorno per l'Ateneo in termini di *brand reputation* collegato al progetto è stato sicuramente significativo. In primo luogo, i Future Lab hanno raggiunto **220 potenziali nuovi studenti** dell'Ateneo. I ragazzi hanno avuto occasione di conoscere sia i docenti coinvolti, sia l'Ateneo; 12 di loro hanno infatti seguito una Summer School dell'università.

Inoltre, il progetto ha avuto un'importante risonanza mediatica, con la pubblicazione di **65 articoli** su testate nazionali e locali; la stampa ha dedicato attenzione sia al progetto dei Future Lab che a MATER Matera nei chiostri, che ha visto l'organizzazione di **22 eventi artistico-culturali** presso l'Università Cattolica.

Valore dell'impatto	Sottodimensione	KPI	Totale
Capacità di contribuire a rafforzare l'immagine dell'Università e dell'area locale in certi ambiti grazie alle attività di Terza Missione, aumentandone l'attrattività per le organizzazioni	Brand awareness	Numero di citazioni nei giornali regionali, nazionali e internazionali	65 articoli (36 su testate nazionali e locali 29 in testate on line)
		Numero di eventi (UCSC e non) dedicati al progetto	22 eventi
		Numero di visualizzazioni della pagina internet dedicata	2.272 visualizzazioni di pagina

Tabella 60. Lucania Future Lab: l'impatto sull'immagine

## ANNEX I: TABELLE DI RIEPILOGO DIMENSIONI E KPI standard dei corsi di formazione

Impatto economico	Sottodimensioni	KPI	Fattibilità della raccolta allo stato attuale
Creazione di valore economico	Budget a preventivo e consuntivo (€)	Entrate a preventivo	✓
		Uscite a preventivo	✓
		<b>Differenza a preventivo</b>	✓
		Entrate a consuntivo	✓
		Uscite a consuntivo	✓
		<b>Differenza a consuntivo</b>	✓
	Lavoro generato	Numero dei docenti esterni	✓
		Importi pagati a professori esterni UC	✓
		Percentuale degli importi pagati agli esterni sul tot. degli importi pagati (media dei valori dei singoli corsi)	✓
	Accesso e Inclusione	Numero quote agevolate previste	✓
		Percentuale quote agevolate previste sul tot. Entrate (media dei valori dei singoli corsi)	✓
	Attrattività dei finanziamenti	Valore economico complessivo dei finanziamenti di partner esterni	✓

Tabella 61. Dimensione Impatto economico

Impatto educativo	Sottodimensioni	KPI	Fattibilità della raccolta allo stato attuale
Capacità di soddisfare i bisogni educativi/formativi dei potenziali beneficiari	Soddisfazione del bisogno educativo sul territorio e al di fuori dell'area locale (Regione Lombardia)	Numero di studenti che ha frequentato i corsi	✓
		Numero di studenti provenienti dalla Lombardia	✓
		Numero di studenti provenienti da fuori Regione e dall'estero	✓
	Efficacia del corso	Numero di studenti che completa il corso (drop off)	✓
		Percentuale di studenti che completa il corso	✓
		Numero/percentuale di studenti che superano l'esame finale	✓
	Percezione dell'efficacia della formazione ricevuta	Soddisfazione complessiva	Non standardizzato
		Rispondenza delle aspettative e valutazione dell'utilità	Non standardizzato
	Risposta al bisogno educativo del territorio	Percentuale di corsi suddivisi tra: risposta a un aggiornamento professionale o risposta a un bisogno culturale	Non standardizzato

**Tabella 62. Dimensione impatto educativo**

Impatto di business e professional development	Sottodimensioni	KPI	Fattibilità della raccolta allo stato attuale
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Generazione di conoscenza sul territorio per i professionisti	Numero/percentuale di studenti che superano gli esami di stato per tipologia di corso (esame sostenuto in Regione Lombardia)	Non standardizzato
		Numero di professionisti formati	✓
		Percentuale di professionisti che ha effettuato un cambio di ruolo/un avanzamento di carriera	Non standardizzato
		Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Non standardizzato

**Tabella 63. Dimensione impatto di business e professional development**

Impatto di sviluppo eco-sistemico	Sottodimensione	KPI	Fattibilità della raccolta allo stato attuale
Capacità di entrare in relazione con gli altri attori del territorio, supportando lo sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	✓
		Numero di associazioni create dagli alunni	Non standardizzato

**Tabella 64. Dimensione impatto di sviluppo eco-sistemico**

\*Si considerano solo le partnership formalizzate tramite accordi

## ANNEX II: TABELLE DI RIEPILOGO DIMENSIONI E KPI standard dei progetti di Public Engagement<sup>34</sup>

Impatto economico	Sottodimensioni	KPI	Fattibilità della raccolta allo stato attuale
Creazione di valore economico	Valore generato	Valore economico dell'iniziativa dal 2016	✓
	Attrattività di finanziamenti esterni (fiducia che generi come partner)	Valore economico complessivo dei finanziamenti esterni	✓

Tabella 65. Dimensione impatto economico

Impatto educativo	Sottodimensioni	KPI	Fattibilità della raccolta allo stato attuale
Capacità di soddisfare i bisogni educativi/formativi dei potenziali beneficiari	Training on the job	Numero di beneficiari UCSC coinvolti	✓
		Numero di beneficiari esterni all'UCSC coinvolti	✓
	Percezione dell'efficacia delle attività di progetto	Valutazione dell'efficacia da parte dei beneficiari	Rilevata qualitativamente

Tabella 66. Dimensione impatto educativo

Impatto di business e professional development	Sottodimensioni	KPI	Totale
Creazione di valore per le imprese locali, imprenditorialità e sviluppo di professionalità	Sostegno all'imprenditorialità	Numero di imprese create	✓
		Numero di progetti di alternanza-scuola lavoro avviati	✓
	Sviluppo di professionalità	Percezione della trasferibilità delle competenze e conoscenze in ambito professionale	Rilevata qualitativamente

Tabella 67. Dimensione impatto di business e professional development

<sup>34</sup> Si riportano solo i KPI standard applicabili trasversalmente a ogni tipologia di progetto. L'analisi è stata arricchita con degli indicatori specifici per ciascuno dei due progetti considerati

Impatto intellettuale	Sottodimensioni	KPI	Fattibilità della raccolta allo stato attuale
Produzione e diffusione di conoscenza scientifica	Disseminazione dei risultati	Numero di articoli e pubblicazioni (capitoli e monografie)	✓
		Casi studio sviluppati	✓
		Creazione di un database di ricerca	✓

**Tabella 68. Dimensione impatto intellettuale**

Impatto di sviluppo eco-sistemico	Sottodimensioni	KPI	Fattibilità della raccolta allo stato attuale
Capacità di entrare in relazione con gli altri attori del territorio, supportando lo sviluppo di ecosistemi locali	Collaborazioni sul territorio	Elenco delle partnership realizzate suddivise per tipologia di organizzazione (non profit, profit, pubbliche)	✓

**Tabella 69. Dimensione impatto eco-sistemico**

Impatto d'immagine	Valore	KPI	Fattibilità della raccolta allo stato attuale
Capacità di rafforzare l'immagine dell'area locale in certi ambiti grazie all'attività di Terza Missione, aumentandone l'attrattività per le organizzazioni	Brand awareness	Numero di citazioni nei giornali regionali, nazionali e internazionali	✓
		Numero di eventi (UCSC o organizzati da altri)	✓
		Numero di eventi in cui sono stati invitati professori o ricercatori UCSC in qualità di relatori	✓
		Numero di download dal sito della pubblicazione/ Numero di visite alla pagina online del progetto	✓

**Tabella 70. Dimensione impatto d'immagine**

