

# (RE-SHAPING) EC@NOMIC SYSTEMS

(Social) Innovation and finance for the sustainable growth  
of business organizations and communities

**FORMAZIONE LAVORO Scpa**  
Via Segantini, 23 - 38122 Trento  
T. 0461 275911  
info@formazione-lavoro.net  
[www.formazione-lavoro.net](http://www.formazione-lavoro.net)

Con la collaborazione di



Con la collaborazione di



## Summary / Sommario

(Social) Innovation and finance for the sustainable growth of business organizations and communities	( 3 )
Directors and organization	( 6 )
Invited speakers	( 8 )
Social innovation: significance, strategies, histories	(10)
How to implement social innovation and social businesses	(12)
The role of social and environmental accountability as a management tool in sustainable businesses and social innovation	(16)
How to measure performances in FPOs and NPOs	(20)
Hypocrisy and façade in sustainability and accountability	(26)
Corporate governance and strategising: a view from the top	(30)
Partnership	(34)
Info	(36)

# ( Social ) Innovation and finance for the sustainable growth of business organizations and communities

Of late traditional business models have not been able to keep up with the evolution of the markets when defining the boundaries of a new method to do business in either the for profit or the nonprofit sector. The concept of social innovation has now become the core theme, not only in the third and in the emerging fourth sectors. Business communities and business organizations are increasingly exposed to stakeholder pressures and societal demands for a positive impact on society. As a result, the ability to develop innovative and financially sustainable solutions to social problems is fundamental for the long-term success and competitive advantage of business organizations in both the for profit and nonprofit.

Negli ultimi anni, i tradizionali modelli di business non sono più in grado di seguire l'evoluzione dei mercati, definendo le frontiere di un nuovo modo di fare business, sia nel settore for profit che nel settore non profit. Il concetto di innovazione sociale è diventato un filone principale, non solo nel terzo settore e nell'emergente quarto settore. Manager, imprenditori e aziende sono sempre più esposti a pressioni da parte degli stakeholder ed alla richiesta di creare impatti positivi sulla società. Per questi motivi, la capacità di sviluppare soluzioni innovative e finanziariamente sostenibili per problemi sociali è fondamentale per il successo di lungo termine e per creare vantaggi competitivi alle aziende, sia for profit che non profit.

For these reasons, this evolution concerns not only organizations involved in the third (and fourth sector) but also FPOs that focus on the long-term prospect and pay particular attention to sustainability and their positioning in society.

An innovative approach to social issues helps traditional profit organizations to engage more meaningfully in corporate social responsibility and to leverage it as a source of sustainable competitive advantage. Social innovation also assists social mission businesses (i.e., social enterprises and nonprofit organizations) in more effectively attaining their social objectives. However, social innovation also imposes managerial and strategic challenges to business organizations, given the obstacles to overcome when designing business solutions to societal problems, measuring social impact and identifying organizational structures and processes in an effort to combine social and economic values.

The entire course is designed to provide leaders and managers, in both traditional for profit organizations and social mission organizations, with the strategic and managerial tools required to identify, exploit and manage social innovation in a sustainable way. However, the second part of the course focuses on the vast issue of how to gauge social and sustainable performance - differently in FPOs and NPOs - and how to measure and evaluate their impact.

Questa evoluzione non riguarda solo le organizzazioni coinvolte nel terzo (e nel quarto) settore, ma anche le organizzazioni for profit caratterizzate da una visione di lungo termine e da un'attenzione alla sostenibilità ed al loro posizionamento nella società.

Un approccio innovativo alle questioni sociali aiuta le tradizionali aziende for profit a considerare in modo più significativo le dinamiche della responsabilità sociale, considerandola come una fonte di vantaggio competitivo sostenibile. L'innovazione sociale supporta anche le organizzazioni caratterizzate da finalità sociali (imprese sociali e organizzazioni non profit) a conseguire più efficacemente i propri obiettivi. In ogni caso, l'innovazione sociale impone alle aziende sfide manageriali e strategiche, date le difficoltà che si incontrano a progettare soluzioni imprenditoriali ai problemi sociali, a misurare l'impatto sociale ed a identificare forme organizzative e processi atti a combinare la creazione di valori sociali ed economici.

Questo corso è strutturato per fornire a leader e manager sia di tradizionali aziende for profit che di organizzazioni a finalità sociale gli strumenti strategici e manageriali che sono necessari ad identificare, sfruttare e gestire l'innovazione sociale in modi sostenibili. Inoltre, la seconda parte del corso affronterà la vasta tematica della misurazione delle performance sociali e sostenibili e di come misurare e valutare il loro impatto.

### HOW IT'S STRUCTURED?

The course is structured in six two-day seminars, each of which concentrate on a specific topic, set up to provide the participants with the framework needed to analyze and resolve the challenges met when trying to create social innovation. These seminars also introduce a series of flexible tools for implementing innovative solutions which address complex social issues in a sustainable and profitable way.

### COME È STRUTTURATO?

Il corso è strutturato in sei seminari di due giorni, ognuno dei quali focalizzato su un tema specifico, pensato per fornire ai partecipanti il quadro di riferimento attraverso il quale analizzare e risolvere le sfide che si incontrano quando si cerca di creare innovazione sociale e presentare una serie di strumenti flessibili per implementare soluzioni innovative e per indirizzare questioni sociali complesse verso soluzioni sostenibili e profittevoli.

### WHO SHOULD APPLY?

This course is designed for managers and decision makers in FPOs and NPOs, public and bank officials, and managers of government agencies involved in social innovation and in its financing.

### CHI DEVE ISCRIVERSI?

Questo corso è costruito per manager e decisori di organizzazioni for profit e non profit, manager pubblici, dirigenti bancari, manager di agenzie pubbliche coinvolte nell'innovazione sociale e nel suo finanziamento e nella definizione e implementazione di nuovi modelli di business.



#reshapeconomic



## Michele Andreaus and / e Formazione Lavoro Scpa

Directors / Direttori

### Michele Andreaus

Department of Economics and Management  
University of Trento

Dipartimento Economia e Management  
Università degli Studi di Trento

### Giorgio Pasolli

General Manager  
Direttore Generale  
Formazione Lavoro Scpa

Support staff / Staff di supporto

### Marilena Filippi

Office / Ufficio Innovation and Communication  
Banking Care Corporate University

### Anna Zanghellini

General Secretariat  
Segreteria Generale  
Formazione Lavoro Scpa



**Giorgio Pasolli** has been the Director of Formazione Lavoro Scpa/Banking Care since 2002 and he is in charge of coordinating training and consulting for the banking and service industry. He has a degree in education from Bicocca University in Milan and more than two decades of experience in the banking sector and consulting for businesses in the realm of dynamic organization and development. From 2011-2015, he was responsible for the didactic input used on the courses for Industrial and Organizational Psychology at the University of Bergamo. An expert in building innovative organizational models, Giorgio Pasolli articulates his knowledge and experience in the field of managerial consulting and development.

**Giorgio Pasolli** è direttore dal 2002 di Formazione Lavoro Scpa/Banking Care dove coordina, in particolare, l'area di formazione e consulenza per le imprese bancarie e di servizio. Ha conseguito la laurea in Scienze della Formazione presso l'Università Bicocca di Milano, affiancando la sua esperienza ultradecennale nell'ambito bancario a quella della consulenza alle imprese nelle dinamiche organizzative e di sviluppo. Dal 2011 al 2015 è stato cultore della materia presso l'Università degli Studi di Bergamo nei corsi di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni. Esperto nella costruzione di modelli organizzativi innovativi esprime la sua professionalità nella consulenza manageriale e di processo.



**Michele Andreaus, PhD** in Business Management, (University of Venice, Italy) is a Full Professor in Business Administration, Accounting and Social Accounting at the University of Trento. From September 2008 until October 2012, he was Head of the Department of Computer and Management Sciences. His current research interests include Social Accounting, accounting in non-profit organizations, and Corporate Social Responsibility in large companies and SMEs. In addition to his ongoing research, he has acquired broad professional experience as a consultant and as educator in executive training programs. As a consultant he has worked in helping start-up and turnaround initiatives, while as executive educator, he has been responsible for seminars and workshops for major banks, SMEs and chartered accountants. He has also written articles and papers that have been accepted for national and international journals - Journal of Business Ethics, Voluntas and Service Business - as well as a number of chapter contributions in accounting works and publications. His research has been presented at national and international conferences: EAA, APIRA, CSEAR, EBEN. He is currently a Visiting Professor at the United Arab Emirates University in Abu Dhabi and in Al Ain (UAE), at St. Mary's University in Halifax (CA) and at Ryerson University in Toronto (CA).



**Michele Andreaus** ha conseguito il dottorato di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università di Venezia ed è professore ordinario di Economia Aziendale e tiene i corsi, oltre ad altri, di contabilità e di rendicontazione sociale. Dal settembre 2008 all'ottobre 2012 è stato direttore del Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali dell'Università di Trento. I suoi attuali interessi di ricerca includono le tematiche della contabilità sociale, della contabilità per le organizzazioni non profit, della responsabilità sociale d'impresa sia in grandi organizzazioni, sia in piccole e medie imprese. Assieme a questi filoni di ricerca, ha maturato un'esperienza professionale sia come consulente che come formatore in corsi executive. Come consulente, ha lavorato in progetti di start-up e di turnaround, mentre come formatore executive è stato responsabile di seminari e percorsi formativi presso banche, PMI, dottori commercialisti ecc... Ha scritto numerosi libri, capitoli di libro e articoli, accettati da riviste nazionali e internazionali, come Journal of Business Ethics, Voluntas and Service Business. Le sue ricerche sono state presentate presso convegni nazionali ed internazionali, tra i quali EAA, APIRA, CSEAR, EBEN. Trascorre periodi di ricerca e di insegnamento presso università straniere, quali la United Arab Emirates University in Abu Dhabi and in Al Ain (UAE), la St. Mary's University in Halifax (CA) and la Ryerson University in Toronto (CA).

invited speakers

**WHO ARE THEY?**

The course features the contribution of six discussants who will intervene on the main issues in the current social, environmental and political debate and related to the topics presented during the sessions. This interchange of lectures and testimonies aims at stimulating more intense discussion in the classroom by providing an opportunity for open confrontation of the theory, possible solutions and hands-on experience.

**A COSA SERVONO?**

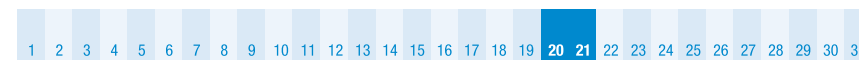
Il corso vede il contributo di sei discussant, che intervengono su temi centrali nel dibattito sociale-ambientale e politico sugli argomenti trattati in aula. L'alternanza di docenze e testimonianze avrà l'obiettivo di stimolare maggiormente la discussione in aula mettendo a confronto teorie, possibili soluzioni ed esperienze dirette.



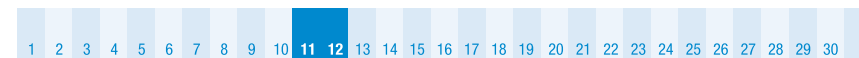
#reshapeconomic

**2016**

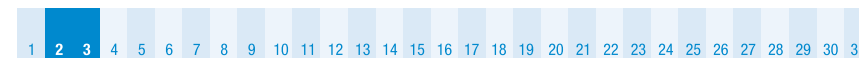
October



November

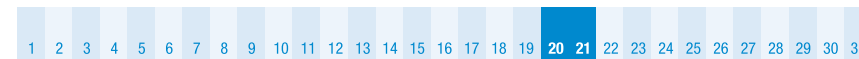


December

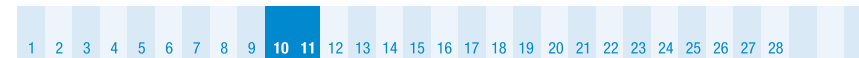


**2017**

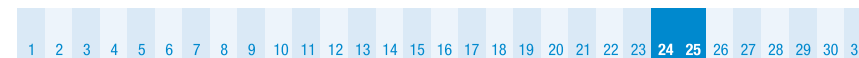
January



February



March



**Antonino Vaccaro****IESE Business School**

## Strategy

# Social innovation: significance, strategies, histories

→ October, 20-21 2016



This module aims, first of all, to introduce the entire outline of the master's programme and its underlying purpose.

The module then focuses on how to effectively identify and exploit innovative solutions to social problems by creating both social and economic values. Participants will analyze how to design a strategy for social innovation and social business and how to integrate this approach into the overall scope and direction of the organization through the identification of the target stakeholders, the typology of the social problems to be addressed and the level of the impact of the social initiative(s).

Discussant

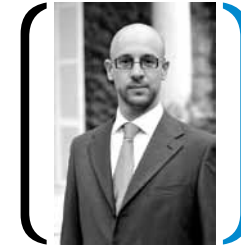
**Alessandro Pastres**

BNL - Gruppo BNP Paribas

Questo modulo introduce innanzitutto l'intero percorso, evidenziandone gli obiettivi.

Più specificamente, questo modulo si focalizza su come identificare e sfruttare soluzioni innovative a problemi sociali in modo profittevole, creando sia valori sociali che economici. In particolare, durante questo modulo i partecipanti analizzeranno come progettare una strategia di business di innovazione sociale e come integrarla all'interno della complessiva strategia dell'organizzazione, attraverso l'identificazione degli stakeholder chiave, le tipologie di problemi sociali da gestire ed il livello di impatto delle iniziative sociali.

# strategy



**Antonino Vaccaro** is Associate Professor in the Department of Business Ethics, IESE Business School's Negotiation Unit. He is also the Academic Director of the Center for Business in Society and of the Social Innovation and Social Entrepreneurship platform. In addition, he serves as the Academic Director in various IESE's customized programmes for multinational companies and educational institutions.

Prof. Vaccaro received an MSc. in Engineering (Politecnico of Milan), a Ph.D. in Industrial Engineering and Management (IST, Lisbon) and two Post-Doctoral Research Fellowships: one in Ethics and Technology Policy (Carnegie Mellon University) and the other in Information Ethics (University of Oxford).

His research have been published in leading peer-reviewed scientific journals: the Academy of Management Journal, Research Policy, Technological Forecasting and Social Change, Journal of Management Studies, Ethics and Information Technology, Journal of Business Ethics, and The Information Society.

He has conducted consultancy and applied research projects for European governmental institutions, the United Nations (Global Compact) and for multinational companies: Southern Company (US), Volkswagen Autoeuropa (Portugal, Germany), CNIM (France), Artsana Group (Italy), Alcoa (US), Alcoa Defense (US), REWE (Germany), Zaiput Technologies (US), and Tecnoreef (Italy).

Prof. Vaccaro is also a board member of European and North American start-ups and he is called on to consult in cases of international dispute resolution.

**Antonino Vaccaro** è professore associato presso il Dipartimento di Business Ethics e presso la Negotiation Unit di IESE. Egli è anche Direttore Accademico del Center for Business in Society and of the Social Innovation and Social Entrepreneurship platform. Inoltre ha svolto funzione di Direttore Accademico per vari programmi di formazione personalizzati organizzati da IESE per compagnie multinazionali e istituzioni educative.

Antonino ha conseguito la laurea in Ingegneria presso il Politecnico di Milano, il dottorato in Ingegneria Industriale e Management presso l'IST di Lisbona e due posizioni di ricerca post-doc rispettivamente in Etica e Politiche Tecnologiche presso la Carnegie Mellon University (USA) e in Etica dell'Informazione presso l'Università di Oxford (UK)

Le sue ricerche sono state pubblicate in primarie riviste scientifiche internazionali, tra le quali Academy of Management Journal, Research Policy, Technological Forecasting and Social Change, Journal of Management Studies, Ethics and Information Technology, Journal of Business Ethics, The Information Society, etc.

Egli ha svolto progetti di consulenza e di ricerca applicata per istituzioni governative Europee, per le Nazioni Unite (Global Compact) e per società multinazionali, tra le quali Southern Company (US), Volkswagen Autoeuropa (Portugal, Germany), CNIM (France), Artsana Group (Italy), Alcoa (US), Alcoa Defense (US), REWE (Germany), Zaiput Technologies (US), Tecnoreef (Italy), etc.

Il professor Vaccaro è altresì membro di consigli di amministrazione di start-up europee e nord americane ed ha fornito attività di consulenza nell'ambito della soluzione di controversie internazionali.



**Tommaso Ramus  
Filippo Addarii**



**Católica Lisbon  
PlusValue London**

## Policy and strategy

# How to implement social innovation and social businesses

→ November, 11-12 2016

Discussant  
**Silvano Deavi**  
Cooperativa A.L.P.I.



In this module, participants will analyze how organizations can develop and manage innovative solutions to address complex social problems sustainably and profitably. This issue will be covered from policy maker and business organization perspectives in order to provide the participants with two approaches to the complex and multidimensional topic of social innovation. The policy perspective will provide participants with a framework to analyze the institutional, economic and political drivers which can trigger and sustain an environment, and foster the emergence of innovative business models and organizations, which are able to combine social value creation and wealth generation. Participants have the opportunity to investigate the sustainable socially oriented

Il modulo, che si propone l'obiettivo di analizzare come le imprese possano sviluppare e gestire innovazione sociale, è suddiviso in due parti, tra loro complementari. Da un lato, si analizzerà il tema dell'innovazione sociale dalla prospettiva di policy, dall'altro da una prospettiva più prettamente organizzativa. Da un punto di vista di policy, si analizzeranno quali variabili istituzionali, politiche e sistemiche possono favorire l'emergere e lo sviluppo di un mercato per nuove forme di imprenditorialità che vogliono conciliare ritorno economico e impatto sociale. Si esploreranno in particolare le politiche nazionali ed europee con un approccio comparativo; il comportamento degli agenti economici e delle forme associative che li supportano nel raggiungere i loro obiettivi; forme di in-

business policies implemented at European and Italian level; analyze the instruments that institutional actors can put in place to sustain different types of organizations and achieve their multiple, social and economic objectives; investigate how different types of innovations shape the relationship between an organization and its stakeholders; and how new financial tools can help organizations gauge their social impact. The organizational perspective focuses on coordinating mechanisms and the incentive systems to help create innovative solutions to complex social problems. Organizational mechanisms, practices and strategies are analyzed to integrate social value creation and wealth generation, and establish steadfast relationships with multiple stakeholders. Participants will learn how an organization can build a distinctive value proposition as well as a competitive edge by virtue of its ability to find innovative and sustainable solutions. Teaching is based on the analysis and discussion of real cases rather than on theoretical lectures. Special attention is placed on the role that this social impact plays in transforming the Welfare State in Europe.

novazione per l'impresa e che trasformano la relazione tra impresa e gli stakeholder; e nuovi strumenti di finanza impiegati negli ultimi anni a servizio di questo nuovo mercato. Nella prospettiva organizzativa, si cercherà di comprendere come meccanismi di coordinamento e di incentivi interni possano favorire l'emergere di soluzioni innovative che integrino profitto e impatto sociale in un ottica di costruzione di vantaggio competitivo basato sulla capacità di creare soluzioni innovative a problematiche sociali ed ambientali in maniera sostenibile. Nel modulo si privilegerà l'osservazione di casi e pratiche emergenti piuttosto che l'inquadramento teorico. Daremo particolare attenzione al ruolo che questo mercato dell'impatto sociale gioca nella trasformazione del Welfare State in Europa.

policy  
and  
strategy



**Tommaso Ramus** is Assistant Professor of Business Ethics at the Católica Lisbon School of Business & Economics. Before joining this School, Tommaso Ramus was a post-doctoral research fellow at the Centre for Business in Society, IESE Business School (Spain). He received an MSc in Business Administration (University of Trento, Italy) and a PhD in Management (University of Bergamo, Italy). His research focuses on social entrepreneurship, corporate social responsibility and institutional complexity. He studies how organizations navigate competing objectives and has a particular interest in the methods utilized to simultaneously manage social and economic goals. His work has been published in the Journal of Business Ethics, Voluntas; International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.

**Tommaso Ramus** è Assistant Professor presso l'Università Cattolica di Lisbona. In precedenza è stato titolare di una borsa post-doc presso la IESE Business School (Spagna). Ha conseguito la laurea presso l'Università di Trento ed il dottorato di ricerca presso l'Università di Bergamo. I suoi temi di ricerca si focalizzano sull'imprenditorialità sociale, sulla responsabilità sociale e sulla complessità istituzionale. In particolare, si concentrano su come le organizzazioni gestiscono obiettivi tra loro conflittuali, con particolare attenzione alle dinamiche attraverso le quali si riescono a gestire contemporaneamente obiettivi economici e sociali. Le sue pubblicazioni sono state pubblicate su Journal of Business Ethics, Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.

policy and strategy



Before founding PlusValue in September 2015, **Filippo Addarii** was Director of International Strategy and Head of EuropeLab for The Young Foundation in London (October 2013 - November 2015). In November 2007, he co-founded Euclid Network, a global network of civil society leaders and social entrepreneurs funded by the European Commission since 2008: he was CEO until September 2013. He has 15 years' experience in designing, fundraising for and managing European multi-stakeholder projects for socio-economic development through innovative approaches, multi-stakeholder partnerships and civic engagement. He has run projects funded by the European Commission, British FCO, UN Fund for Democracy, Intesa SanPaolo Bank Group, Unicredit Bank Group, and the Royal Bank of Scotland. Filippo is a prominent figure in promoting and influencing EU policies on civil society, social innovation, social business, social investment. He regularly provides consultancy services for the European Commission and is invited to speak on European affairs. He is a member of the Strategic Forum on Digital Entrepreneurship (European Commission) and has advised the Commission on regional policy, social policy, international development, sustainable development and financial regulation.

Prima di fondare PlusValue nel settembre 2015, **Filippo Addarii** è stato direttore delle strategie internazionali e capo dell'EuropeLab presso The Young Foundation di Londra (ottobre 2013 - novembre 2015). Nel novembre 2007 è stato il co-fondatore di Euclid Network, una rete globale di leader di organizzazioni della società civile, che ha diretto sino al settembre 2013, ed è stata finanziata dalla Commissione Europea ininterrottamente sin dal 2008.

Ha 15 anni di esperienza professionale nella progettazione e gestione di fundraising per progetti multi-stakeholder per lo sviluppo socio-economico, attraverso approcci innovativi, collaborazioni multi-stakeholder e coinvolgimento civico. Ha condotto progetti finanziati dalla Commissione Europea, da British FCO, UN Fund for Democracy, Intesa SanPaolo, Unicredit Bank Group, Royal Bank of Scotland.

Filippo è una delle figure più rilevanti nella promozione e nell'influenzare le politiche UE riguardanti la società civile, l'innovazione sociale, il business sociale, gli investimenti sociali. Fornisce regolarmente consulenze per la Commissione Europea dove è stato invitato anche come relatore su questi temi. È membro del Forum Strategico per l'imprenditorialità digitale presso la Commissione Europea ed è consulente della Commissione per le politiche regionali, politiche sociali, sviluppo internazionale, sviluppo sostenibile e regolamentazione finanziaria.





Ian Thomson  
Massimo Contrafatto



Birmingham Business School  
Università degli Studi di Bergamo

## Management

# The role of social and environmental accountability as a management tool in sustainable businesses and social innovation

→ December, 2-3 2016

Discussant  
**Giulio Bonazzi**  
CEO Aquafil



This module connects the first part of the master's programme on strategic and organizational issues with the second, which focuses on how to measure and evaluate organizational performance and an organization's ability to create values. It examines social and environmental accounting and accountability from a range of different perspectives, as well as contemporary thinking on social accounting and how, and the extent to which, accounting is implicated in

Questo modulo collega la prima parte del percorso, più focalizzata sugli aspetti strategici e organizzativi, con la seconda, che verterà su come misurare e valutare le performance delle aziende e la loro capacità di creare valori. In questa sessione si inizierà a trattare la tematica della contabilità sociale e ambientale, il pensiero contemporaneo sulla contabilità sociale e come, e con quale ruolo, la contabilità è coinvolta nel processo di inclusione della (in)sostenibilità nelle deci-

management

embedding sustainability, or unsustainability, in strategic and managerial decision-making. Social accounting and accountability is conceptualized holistically to enable the participants to gain a critical understanding of the complexities related to Sustainable Development, and to build a conceptual framework for the evaluation of the potential roles accounting might have in promoting sustainable transitions.

sioni strategiche e manageriali. Contabilità sociale e rendicontazione sono concettualizzate in una via olistica che consentirà ai partecipanti di giungere ad una comprensione critica della complessità connessa allo Sviluppo Sostenibile ed a sviluppare un quadro teorico per valutare i potenziali ruoli della contabilità nella promozione di un percorso verso la sostenibilità.



**Ian Thomson** is Professor of Accounting and Sustainability at Birmingham Business School. He is responsible for research leadership and quality, and is the Co-director of the Accountability and Governance Research Cluster. His research interests include interdisciplinary studies on the implementation of cleaner technology, establishing industrial ecologies, effective stakeholder engagement, and risk governance in water and salmon farming. In addition, carbon accounting, accounting for human rights, sustainable development indicators, government policy making, social activism and social auditing are part of his studies. He has been called as an outside expert to the Scottish Parliament's Finance, Infrastructure and Capital Investment Committee, Special Policy Advisor to Transport, Infrastructure and Climate Change Committee, and Budget Advisor to the Cities and Infrastructure Committee. He was also a member of the stakeholder panel for the Sustainable Development Commission (Scotland).

His current projects include activism and accounting, social auditing and food aid, carbon accountability and sustainable outcome measurement. In 2012, he was elected as Convener of the Centre for Social and Environmental Accounting Research. He is Chair of C-Change Scotland, a charity that provides individually tailored person-centred support to enable individuals with complex learning needs to live independently and achieve their desires and aspirations. He is a board member for Scottish Council on Deafness, a charitable society, where deaf people have equal access, rights and citizenship.

Until recently Ian Thomson was Professor of Accounting at Heriot-Watt University and Strathclyde Business School. Prior to becoming an academic, he worked as a management accountant for NHS Scotland and BBC Scotland and is a chartered management accountant.

**Ian Thomson** è professore di Contabilità e Sostenibilità presso la Birmingham Business School, responsabile per l'eccellenza nella ricerca e co-direttore del Centro di Ricerca su Rendicontazione e Governance. I suoi interessi di ricerca comprendono studi interdisciplinari di implementazioni di tecnologie più pulite, introduzione di ecologia industriale, efficace coinvolgimento degli stakeholder, controllo del rischio nella gestione delle acque e nell'allevamento dei salmoni, contabilità del carbone, contabilità per i diritti umani, indicatori di sviluppo sostenibile, politica governativa, attivismo e certificazioni sociali. E' stato chiamato come testimone esperto dalla Commissione Finanze del Parlamento Scozzese, dalla Commissione Infrastrutture e Investimenti, consulente per le Politiche Speciali del Parlamento Scozzese, consulente al Bilancio presso il Parlamento Scozzese ed è stato membro di gruppi di stakeholder esperti presso la Commissione Sviluppo Sostenibile (Scozia).

I suoi attuali progetti comprendono temi quali attivismo e contabilità, certificazioni sociali e aiuti alimentari, contabilità del carbone e misure di risultati sostenibili. Nel 2012 è stato eletto coordinatore del CSEAR. E' presidente di C-Change Scotland, un'associazione che fornisce servizi personalizzati per consentire a persone con seri problemi di apprendimento di vivere autonomamente, realizzando i loro desideri e aspirazioni. E' membro del consiglio direttivo di for Scottish Council on Deafness, un'associazione dove persone non udenti hanno uguale accesso, diritti e cittadinanza.

Sino a poco fa, Ian Thomson è stato professore di accounting presso la Heriot-Watt University e la Strathclyde Business School. Prima della carriera accademica, ha lavorato come controller presso NHS Scotland e BBC Scotland ed è dottore commercialista.



**Massimo Contrafatto** is research scholar and tenured Assistant Professor in the Department of Management, Economics and Quantitative Methods at the University of Bergamo, where he teaches social accounting and management accounting. He is also a visiting professor at the University of Strathclyde (Glasgow). His research interests are primarily in social and environmental accounting and reporting; accountability and stewardship; institutional theory; and organizational change. Massimo has carried out research on these topics, including fieldwork with large organizations (multinationals, social enterprises, cooperatives and foundations). He is also a member of the Executive Council of CSEAR (Centre for Social and Environmental Accounting Research) based in St. Andrews University, Co-director of CSEAR Italy based in the University of Bergamo and Associate Member of CRIS (Research Centre on Sustainability) based in the Royal Holloway University, London.

**Massimo Contrafatto** è ricercatore presso il Dipartimento di Management, Economia e Metodi Quantitativi dell'Università di Bergamo, dove insegna contabilità sociale e controllo di gestione. Inoltre è visiting professor presso l'Università di Strathclyde di Glasgow. I suoi interessi di ricerca sono principalmente rivolti a: la contabilità sociale ed ambientale e la relativa rendicontazione; rendicontazione e sua gestione; teoria istituzionale e cambiamento organizzativo. Massimo ha condotto vari progetti di ricerca su questi aspetti, compresi lavori sul campo con varie organizzazioni (ad esempio multinazionali, imprese sociali, cooperative, fondazioni); è altresì membro del Comitato Esecutivo del Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR), presso l'Università di St. Andrews (Scozia), co-direttore di CSEAR Italia e membro associato del Centre Research in Sustainability, presso la Royal Holloway University di Londra.

management



Ericka Costa

Università degli Studi di Trento

## Management

# How to measure performances in FPOs and NPOs

→ January, 20-21 2017

Discussant  
**Paola Zarin**  
 Dir. Ricerca Scientifica  
 AISM - FISM



This module discusses the notion of social impact measurement for social enterprises (SEs) and non-profit organizations (NPOs), and proposes the multiple-constituency approach as the most appropriate solution for adopting different metrics for the growing number of social impact measurements. This topic is part of a broader debate concerning the demand for “accountability” expressed by civil society. The debate regarding the accountability mechanism used in SEs and NPOs has now moved to the “mantra” of social impact and social impact funders and taxpayers demand the measurement of the social impact of non-profit organisations in order to obtain a level of transparency which

Questo modulo approfondisce la nozione di misurazione dell’impatto sociale nelle imprese sociali e nelle organizzazioni non profit, proponendo l’approccio multi-stakeholder come quello più appropriato, in quanto consente l’adozione di metriche differenti in relazione al crescente numero di misure di impatto sociale. Questo tema è parte del più ampio dibattito riguardante la domanda di “rendicontazione” espresso dalla società civile che, a partire dagli anni ’90, hanno dominato il dibattito scientifico internazionale. In tempi più recenti, il dibattito relativo alle dinamiche di rendicontazione delle imprese sociali e delle organizzazioni non profit si è spostato verso il “mantra” dell’impatto sociale e

allows the organisations to provide the information about how they use their resources and funds.

NPOs and SEs differ from for-profit organisations in terms of their overall missions and aims. For-profit organisations create value for shareholders while SEs and NPOs focus on creating social value for a broader community. Their missions are not exclusively oriented towards the creation of financial and economic value, but oriented toward benefiting their operative counterparts. This orientation toward public good does not imply that NPOs and SEs should not undertake strategies to guarantee economic and financial efficiency: they must constantly

della misurazione dell’impatto sociale, che ha catturato l’attenzione sia dell’accademia che della pratica professionale. Finanziatori e “contributori fiscali” richiedono in particolare la misurazione dell’impatto sociale delle organizzazioni non profit al fine di ottenere un livello di trasparenza che consenta all’organizzazione di fornire informazioni circa l’utilizzo delle risorse e dei fondi che ha avuto a disposizione.

Organizzazioni non profit e imprese sociali differiscono dalle organizzazioni for profit in termini di fini e scopi istituzionali. Le organizzazioni for profit creano valore per gli azionisti, mentre le imprese sociali e organizzazioni non profit si focalizzano sulla creazione di va-

create economic value to guarantee their survival over time and for further investment. NPOs and SEs are double bottom line organisations, where the primary objective is anchored in social value and the secondary the creation of economic wealth to enable them to self-maintain over time.

Traditional economic and financial indicators are meaningless in evaluating this performance so broader accountability mechanisms are urgently required.

This session will conclude with a discussion of different social impact measurement methods and the empirical application to the organizations presented in the module.

lore sociale per una più ampia comunità. La loro missione non è quindi orientata esclusivamente alla creazione di valore economico e sociale, ma è invece orientata a creare un beneficio sulla propria comunità di riferimento. In ogni caso, questa concentrazione al bene comune, non deve mettere in discussione una strategia volta a garantire adeguati livelli di efficienza economica e finanziaria, al contrario, esse devono costantemente creare valore economico al fine di garantire la loro sopravvivenza nel tempo ed il finanziamento di futuri investimenti. Quindi sia le organizzazioni non profit che le imprese sociali sono caratterizzate da una “double bottom line”: il loro obiettivo primario è la creazione di valore sociale, mentre il loro obiettivo secondario è la creazione di valore economico, al fine di garantirsi la sostenibilità nel tempo. Dal momento che le imprese sociali sono orientate alla creazione di valore sociale, i tradizionali indicatori economici e finanziari

## management

(come ad esempio il ROA, il ROE e la quota di mercato) appaiono privi di significato nella valutazione delle performance e quindi sono assolutamente necessari ulteriori e più ampi meccanismi di rendicontazione. Perché è necessario misurare? Al riguardo, il dibattito accademico ha sviluppato un quadro concettuale per distinguere tra la necessità di misurare gli input, le attività, gli output, gli outcome e/o l'impatto. Nel settore non profit, la convinzione dominante è quella di misurare i risultati sino al più basso livello possibile della catena. La credenza è radicata nella missione stessa delle organizzazioni non profit e delle imprese sociali: queste organizzazioni dovrebbero essere in grado di misurare l'impatto (o almeno i risultati) nella soluzione di problemi sociali.

Questo modulo si concluderà con una discussione su varie metodologie di misurazione di impatto ed un'applicazione empirica basate sulle organizzazioni presenti in aula.



**Ericka Costa** has a PhD in Business Economics from the University of Udine and is Senior Assistant Professor of Accounting at the University of Trento. She has spent several visiting periods elsewhere: 2011 in the Centre for Social and Environmental Accounting Research at the University of St. Andrews (Scotland); 2011 and 2013 at the University of Burgos (Spain) and in 2012 at CEARC - Centre of Excellence in Accounting and Reporting for Co-operatives, St. Mary University, Sobey Business School (Halifax, Canada). She is the International Associate representing Italy for the Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR) network.

She has participated in research projects on accounting and social accounting for NPOs and FPOS and attended national and

**Ericka Costa** ha conseguito il dottorato di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università di Udine ed è ricercatore di tipo B presso l'Università di Trento. Ha trascorso vari periodi di studio presso università straniere: nel 2011 presso il Centre for Social and Environmental Accounting Research dell'Università di St. Andrews (Scozia); nel 2011 e nel 2013 presso l'Università di Burgos (Spagna) e nel 2012 presso il CEARC - Centre of Excellence in Accounting & Reporting for Co-operatives della St. Mary's University di Halifax (CA). È referente per l'Italia del Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR). Ha inoltre partecipato a vari progetti di ricerca sui temi della contabilità e della contabilità sociale delle organizzazioni non profit e for profit ed ha partecipato come relatrice a conferenze nazionali e internazionali, presentando relazioni legate ai suoi progetti di ricerca. Recentemente è stata coinvolta dall'OECD e dalla Commissione Europea nella stesura di un "policy brief" sulla misurazione dell'impatto sociale delle imprese sociali.

international conferences presenting these results. Recently she has been involved with the OECD and the European Commission in delivering a policy brief on social impact measurement in social enterprises.

Her research interests are Sustainability Accounting and Corporate Social Responsibility in for profit and non-profit organizations. She has written chapters in books, and articles and papers accepted for national and international conferences and journals including: Accounting and Business Research, Social and Environmental Accountability Journal, Journal of Business Ethics, Voluntas and Service Business. She has gained professional experience as a consultant and executive educator on accounting and performance measurement.

I suoi interessi di ricerca mirano ad approfondire i temi della contabilità della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa sia nelle organizzazioni for profit che non profit. È autrice di numerosi capitoli di libro e articoli accettati presso autorevoli riviste e convegni nazionali e internazionali. I suoi lavori sono stati pubblicati su riviste e case editrici internazionali, tra i quali Accounting and Business Research, Social and Environmental Accountability Journal, Journal of Business Ethics, Voluntas e Service Business. Unitamente a tali interessi di ricerca, ha maturato un'esperienza professionale di consulente e formatrice esperta su temi della contabilità e della misurazione delle performance sia in organizzazioni for profit che non profit.

management



Charles Cho



ESSEC Business School Parigi

## Strategy

# Hypocrisy and façade in sustainability and accountability

→ February, 10-11 2017

Discussant  
**Danilo Devigili**  
E & Y Sustainability



The aim of this module is to provide participants with a theoretical and practical understanding of the growing field of organizational sustainability reporting, and to investigate the potential constraints on such reporting. It will start with a quick recap of sustainability accounting and accountability by situating organizational activity and accounting within the wider context of sustainable development. It will then delve into various issues associated with organizational sustainability reporting.

L'obiettivo di questo modulo è fornire ai partecipanti una complessiva comprensione del crescente interesse nei confronti della sostenibilità aziendale, con uno sguardo sui potenziali vincoli della relativa rendicontazione. Il modulo partirà con un rapido riepilogo dei concetti di sostenibilità nella contabilità e nella rendicontazione, collocandoli all'interno del più ampio dibattito sullo sviluppo sostenibile. Approfondirà poi varie tematiche connesse con la reportistica legata alla sostenibilità.

The module will also tackle the notions of organized hypocrisy, organizational façades and stakeholder conflict management. Emphasis will be placed on assessing whether or not sustainability information is credible and considering what other information would ideally help in reaching an informed opinion about whether certain organizations can contribute and play a role in transitioning toward a more sustainable society.

Questo modulo tratterà poi i concetti dell'"ipocrisia organizzata", delle "facciate organizzative" e della gestione del conflitto con gli stakeholder. Particolare enfasi verrà posta sul dibattito se le informazioni sulla sostenibilità possano essere considerate vere ed esaminando quali ulteriori informazioni potrebbero idealmente venire in aiuto di un'opinione informata su come certe organizzazioni aziendali possono contribuire a giocare un ruolo in una transizione verso una società più sostenibile.



**Charles Cho** is Professor of Social and Environmental Accounting, Head of Accounting and Management Control Department and Director of the Centre of Excellence for Management & Society at ESSEC Business School, Paris. He holds a Bachelor of Science in Accounting, a Master of Science in Accounting, and a PhD in Business Administration (Accounting Track) from the University of Central Florida. He is also a Certified Public Accountant (CPA) and a Certified General Accountant (CGA), and worked for KPMG LLP and other public accounting firms for several years in auditing and taxation. His research interests are Social and Environmental Accounting, Corporate Social Responsibility (CSR) and Accounting and the Public Interest. Professor Cho has published articles in refereed academic journals - *Accounting, Organizations and Society*, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, *Critical Perspectives on Accounting*, the *European*

**Charles Cho** è professore di Contabilità Sociale e Ambientale, Direttore del Dipartimento di Contabilità e Controllo di Gestione e Direttore del Centro di Eccellenza per il Management & Società presso ESSEC Business School di Parigi. Egli ha conseguito la laurea in Scienze Contabili, un master in Scienze Contabili e un dottorato di ricerca in amministrazione aziendale (percorso contabilità) presso la University of Central Florida (USA). Ha inoltre varie abilitazioni alla professione contabile (Certified Public Accountant - CPA e Certified General Accountant - CGA) ed ha lavorato per diversi anni per KPMG LLP ed altre società nell'ambito della revisione e della fiscalità. I suoi interessi di ricerca vertono sulla Contabilità Sociale e Ambientale, sulla Responsabilità Sociale d'Impresa e sulla contabilità per l'Interesse Pubblico. Il professor Cho ha pubblicato articoli sulle più importanti riviste accademiche referate, quali *Accounting, Organizations and Society*, *Accounting, Auditing and Accountability*

*Journal*, *Critical Perspectives on Accounting*, the *European Accounting Review*, the *Journal of Business Ethics*, e *Social and Environmental Accountability Journal* - and was an invited author for chapters in several books. His work has been presented at national and international conferences and is widely cited. He is regularly invited as a plenary keynote speaker and is also actively involved in the academic community as a Council Member of the Centre for Social and Environmental Accounting Research, Chair of the International Associates Committee, and as the International Associate representing France. He has also taught financial and managerial accounting courses and designed CSR/sustainability and business ethics courses at the undergraduate, graduate (MBA, MSc), and PhD levels as well as executive programs for corporate managers.

*Journal*, *Critical Perspectives on Accounting*, the *European Accounting Review*, the *Journal of Business Ethics*, e *Social and Environmental Accountability Journal*, ed è stato invitato come autore di capitoli in numerosi libri. I suoi lavori sono stati presentati in varie conferenze nazionali ed internazionali ed ampiamente citati. E' regolarmente invitato come relatore principale presso conferenze internazionali ed è inoltre attivamente coinvolto nella comunità accademica internazionale come membro del Consiglio del Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR), dove è president dell'International Associates Committee. Da ultimo, egli è anche docente in vari corsi di controllo di gestione ed ha progettato vari corsi sui temi della RSI/sostenibilità e dell'Etica degli Affari a livello di laurea, di master e di dottorato e anche in percorsi formativi executive per manager.

strategy



Lee Parker



RMIT Melbourne

Gestione

# Corporate governance and strategising: a view from the top

→ March, 24-25 2017

Discussant

**Alessandro Berzolla**

Dallara Chief Operations Officer



Module Content:

- > Board and senior executive level strategising, control and internal governance
- > Corporate citizenship, strategic philanthropy and social responsibility trajectories
- > From bean counting to strategic leadership
- > The non-profit perspective

This module draws together and integrates a number of different related strands of the sustainable management. As appropriate for the final session in this course, it approaches these themes from a top of the organisational hierarchy standpoint by linking board of director dynamics and senior management approaches to strategic management, management control, internal organisational governance and communications. These

Elementi del modulo:

- > Strategie a livello di organi direttivi e manager di alto livello, controllo e governo dell'organizzazione
- > Cittadinanza delle aziende, filantropia strategica e percorsi di responsabilità sociale
- > Dalla contabilità dei dettagli alla leadership strategica
- > Le prospettive del non profit

Questo modulo unisce ed integra vari elementi tra loro collegati con i temi del management sostenibile. Proprio come ultima sessione del percorso, questi temi verranno affrontati dalla prospettiva dei vertici gerarchici dell'organizzazione, combinando le dinamiche del consiglio d'amministrazione con quelle dei manager di massimo livello nell'approcciare la gestione strategica,

gestione

are essential processes that mutually interact and drive organisational decision-making and actions. They are often invisible to outsiders but crucial to organisational, social and environmental sustainability. Particular attention will be paid to how these processes interface with organisational commitments to social responsibility initiatives and community relationships, environmental responsibility programs, strategic philanthropy projects, as well as corporate citizenship values and strategies. While these issues will be addressed across private, public and non-profit sectors, special attention will be paid to the non-profit sector. Given the increasing prominence and societal impact of non-profit organisations internationally, attention will also be paid to the peculiar characteristics, agendas and challenges faced by non-profit

il controllo, il governo interno e la comunicazione. Questi sono processi essenziali che interagiscono mutualmente e guidano il processo decisionale dell'organizzazione e le conseguenti azioni. Sono spesso elementi invisibili all'esterno, ma cruciali dal punto di vista della sostenibilità organizzativa, sociale e ambientale. Particolare attenzione verrà posta su come questi processi si interfacciano con gli obiettivi organizzativi relativi alle iniziative di responsabilità sociale e dei rapporti con la comunità, programmi di responsabilità ambientale e di filantropia strategica. Mentre questi temi saranno letti trasversalmente al settore privato, pubblico e non profit, una particolare attenzione verrà posta al settore non profit. Dato il crescente ruolo e impatto sociale internazionale delle organizzazioni non profit, verrà posta atten-



organisations. This will range across their governance and strategic orientations, community relations and partnerships, collaboration with government, and accountability to stakeholders. The changing aspects of leadership roles in organisational sustainability management, organisational management, and accountability services will also be addressed in the context of the above issues. International evidence suggests a significant change in accountants' profiles, roles and contributions as they have increasingly moved from information provision and support to taking their place at the executive management and board tables as strategic decision-makers, and financial interpreters and advisors. This potentially places them at the centre of the sustainability agenda.

zione anche alle peculiari caratteristiche, alle priorità e alle sfide fronteggiate da tali organizzazioni. Queste varieranno in base alla loro governance e orientamento strategico, alle loro relazioni con la comunità, alle loro alleanze e collaborazioni con il governo, e alla loro rendicontazione verso gli stakeholder. Inoltre, gli aspetti ai ruoli di leadership nella gestione e nell'organizzazione sostenibile, nella gestione organizzativa e nella rendicontazione verranno trattati tenendo conto del contesto delineato nei punti precedenti. Evidenze empiriche internazionali suggeriscono un cambiamento significativo nel profilo dei "contabili", nel ruolo e nei contributi, che si sono decisamente spostati dalla semplice fornitura di informazioni, per sedere al tavolo degli organi di governo ed esecutivi come soggetto decisore e interprete e consulente finanziario. Questo potenzialmente li colloca al centro dell'agenda della sostenibilità.



Professor **Parker** is RMIT Emeritus Professor of Accounting in the School of Accounting at RMIT University, Melbourne, Australia. Previous academic posts include the Universities of Glasgow, Dundee, Monash, Griffith, Flinders, Adelaide, South Australia, St Andrews, and London (Royal Holloway) as well as visiting professorships in the USA, UK, Australasia, Asia and the Middle East. His research has been published in over 200 articles and books on management and accounting. He is joint founding editor of the ISI listed interdisciplinary research journal *Accounting Auditing & Accountability Journal* and serves on over 20 journal editorial boards internationally. His academic leadership roles have included President of the Academy of Accounting Historians (USA), the American Accounting Association Public Interest Section and International Vice-President of the American Accounting Association. His professional roles have included President, CPA Australia SA Division and Board Vice-Chairman, Australian Institute of Management, South Australia. Professor Parker is a specialist in qualitative and interdisciplinary research in:

- > Strategic Management and Corporate Governance
- > Social and Environmental Accountability
- > Public/Non-profit Sector



Il professor **Parker** è Professore Emerito di Contabilità presso la Scuola di Contabilità della RMIT University di Melbourne (AUS). In precedenza ha ricoperto ruoli accademici nelle università di Glasgow, Dundee, Monash, Griffith, Flinders, Adelaide, South Australia, St Andrews, and London (Royal Holloway), così come posizioni di visiting professor in USA, UK, Australasia, Asia e Medio Oriente. Le sue ricerche hanno prodotto oltre 200 pubblicazioni sui temi del management e della contabilità. E' editor fondatore della rivista ISI interdisciplinare *Accounting Auditing & Accountability Journal* e collabora con oltre 20 riviste scientifiche internazionali, partecipando ai loro editorial boards. Tra i suoi numerosi ruoli accademici, si ricorda la presidenza dell' Academy of Accounting Historians (USA), della American Accounting Association Public Interest section e la vice presidenza internazionale della American Accounting Association. Nei suoi incarichi professionali, è stato Presidente della CPA Australia SA Division e vice president del consiglio dell'Australian Institute of Management South Australia. Il Professor Parker è specialista nella ricerca qualitativa e interdisciplinare su:

- > Management strategico e Corporate Governance
- > Contabilità sociale e ambientale
- > Settore pubblico e non profit

# Partnership

## Formazione Lavoro

Formazione Lavoro is a non-profit-making, limited liability consortium set up in 2001 as a Trentino Cooperative Federation holding. It provides training and consulting services for the cooperative movement in Trentino and has a strong network of consultants, managers and experts who are able to deliver answers to and support for the learning needs of their business clients. Within this consortium, the Banking Care Corporate University was founded in 2013 and has allowed training for the cooperative banking world to take place outside the region. In recent years, the number of clients not strictly associated with the cooperative system has increased as Banking Care offers training and consulting to private business and individuals not only in Trentino but nationally.

The following are Formazione Lavoro members:

Federazione Trentina della Cooperazione (Trentino Cooperative Federation), Cassa Centrale Banca (Cooperative Central Bank), Promocoop Trentina, Consorzio Lavoro Ambiente (Environmental Group), Fondo Comune delle Casse Rurali Trentine, Sait, Consolida, Cooperfidi, Trentingrana, Cavit (Wine Producer), Apot, Federazione Provinciale Allevatori (Breeders Association), Consorzio Provinciale per l'abitazione (Provincial Housing Group), Cooperativa Artigiana di Garanzia, Mediocredito Trentino Alto Adige, Casse Rurali Trentine, Famiglie Cooperative Trentine (Cooperative Supermarkets), imprese cooperative di servizio, lavoro e produzione (Workers Cooperatives: services, manual work and production), imprese cooperative sociali (Social Cooperatives), Trento Sviluppo, ACLI Trentine.

## Formazione Lavoro

È una società consortile per azioni senza scopo di lucro, nata nel 2001 come cessione di ramo d'azienda di Federazione Trentina della Cooperazione. Si occupa di formazione e consulenza per il movimento cooperativo trentino, con una fitta rete di consulenti, manager e tecnici in grado di dare risposte e supporti alle domande formative delle aziende clienti. Dal 2013 ha creato Banking Care Corporate University diversificando così la formazione rivolta al mondo del credito cooperativo anche fuori regione. Negli ultimi anni ha ampliato sempre più la clientela esterna al sistema cooperativo, offrendo formazione e consulenza ad aziende private e partecipate, sia nel territorio Trentino che nazionale.

I soci di Formazione Lavoro sono:

Federazione Trentina della Cooperazione, Cassa Centrale Banca, Promocoop Trentina, Consorzio Lavoro Ambiente, Fondo Comune delle Casse Rurali Trentine, Sait, Consolida, Cooperfidi, Trentingrana, Cavit, Apot, Federazione Provinciale Allevatori, Consorzio Provinciale per l'abitazione, Cooperativa Artigiana di Garanzia, Mediocredito Trentino Alto Adige, Casse Rurali Trentine, Famiglie Cooperative Trentine, imprese cooperative di servizio, lavoro e produzione, imprese cooperative sociali, Trento Sviluppo, ACLI Trentine

## Department of Economics and Management University of Trento

The Department of Economics and Management originates from the Faculty of Economics founded more than thirty years ago. The Department is recognized as one of the best, nationally and internationally, for the quality of its teaching and research.

The University of Trento is among the top places in the national rankings and it is also well placed internationally. Underlying these results are its ability to self-fund, the success of its scientific research, its open outlook to Europe and the rest of the world, and student satisfaction.

This international recognition has been confirmed by independent sources like the *Times Higher Education University Rankings* and *QS Quacquarelli Symonds*.

In the *World University Rankings 2015-2016*, compiled by Thomson Reuters for the *Times*, the University of Trento is in the top 200 global universities: it is 198th out of the 800 universities on five continents.

## Dipartimento di Economia e Management Università degli Studi di Trento

Il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Trento nasce dalla Facoltà di Economia, creata più di trent'anni fa. È riconosciuto come uno dei migliori, a livello nazionale ed internazionale, sia per la qualità della didattica che della ricerca.

L'Università di Trento si conferma ai primi posti delle classifiche nazionali, ed è ben piazzata in quelle internazionali. A legittimare questo risultato sono soprattutto la capacità di autofinanziamento, il successo nella ricerca scientifica, la capacità di aprirsi all'Europa e al mondo, la soddisfazione degli studenti.

Il riconoscimento internazionale è testimoniato da fonti indipendenti come THE - Times Higher Education Rankings e QS-Quacquarelli Symonds.

Nella classifica THE - Times Higher Education Rankings 2015-2016, stilata da Thomson Reuters per Times, l'Ateneo di Trento è riuscito a entrare tra le prime 200 università al mondo: si posiziona, infatti, al 198° posto, su 800 istituzioni dei cinque continenti.



#reshapeconomic

# Info

## Designated recipients - Competences developed

The Re-shaping Economic Systems course is designed for the managers and decision-makers in profit or nonprofit organizations, public officials, bank executives and the heads of government offices who work with and are interested in new business models.

## The course will have a maximum of 35 participants.

The deadline for enrollment is 30th September 2016

## Participation Fee

The enrollment fee to be paid by the participant amounts to

### Euro 3.000,00 + VAT

and includes:

- > all teaching material
- > access to a reserved repository
- > free wi-fi
- > simultaneous translation
- > coffee breaks and lunches

## I destinatari e le competenze sviluppate

Questo corso è costruito per manager e decisori di organizzazioni profit e non profit, manager pubblici, dirigenti bancari, manager di agenzie pubbliche coinvolti e interessati a nuovi modelli di business.

**Il corso si rivolge ad un massimo di 35 partecipanti.**

## Termine ultimo per le iscrizioni

30 Settembre 2016

## Quota di partecipazione

La quota di iscrizione al percorso Re-shaping Economic Systems (Social) Innovation and finance for the sustainable growth of business organizations and communities a carico del partecipante ammonta a

### Euro 3.000,00 + IVA

(euro 1.500,00 + IVA competenza 2016

euro 1.500,00 + IVA competenza 2017)

e comprende:

- > il materiale didattico
- > accesso a una Repository Riservata
- > free wi-fi
- > traduzione simultanea
- > pranzi e colazioni di lavoro

Payment of the participation fee should only be made by bank transfer to:

Cassa Centrale Banca  
Credito Cooperativo del Nord Est  
Sede di Trento  
Via Segantini, 51 - 38122 Trento

Bank Account:  
Formazione Lavoro scpa

IBAN  
**IT84H 03599 01800 000000 111284**

Reference clause:  
**Re-shaping Economic Systems**

Il pagamento della quota di iscrizione deve essere effettuato tramite bonifico bancario presso:

Cassa Centrale Banca  
Credito Cooperativo del Nord Est Spa  
Sede di Trento  
Via Segantini, 51 - 38122 Trento

Conto Corrente:  
Formazione Lavoro scpa

IBAN  
**IT84H 03599 01800 000000 111284**

Riferimento:  
**Re-shaping Economic Systems**

To formalize the enrollment process, a copy of the bank transfer **must** be sent to: [amministrazione@formazione-lavoro.net](mailto:amministrazione@formazione-lavoro.net) together with the completed registration form downloadable from our website: [www.formazione-lavoro.net](http://www.formazione-lavoro.net)

The participation fee will not be refunded in the following cases: 5 days before the start date nor interruption to course attendance.

Per formalizzare l'iscrizione è necessario inviare copia dell'avvenuto bonifico a: [amministrazione@formazione-lavoro.net](mailto:amministrazione@formazione-lavoro.net) e Scheda Iscrizione compilata, scaricabile sul nostro sito: [www.formazione-lavoro.net](http://www.formazione-lavoro.net)

La quota di iscrizione non sarà rimborsata in caso di rinuncia entro 5 giorni dall'inizio del percorso o interruzione della frequenza al percorso.

## Course Venue

Garda Fiere  
Centro Congressi  
Parco Lido - 38066 Riva del Garda TN

## Sede del corso

Garda Fiere  
Centro Congressi  
Parco Lido - 38066 Riva del Garda TN

Info

Secretary  
Re-shaping Economic Systems  
dott.ssa Marilena Filippi  
[marilena.filippi@formazione-lavoro.net](mailto:marilena.filippi@formazione-lavoro.net)

Responsabile Segreteria  
Re-shaping Economic Systems  
dott.ssa Marilena Filippi  
[marilena.filippi@formazione-lavoro.net](mailto:marilena.filippi@formazione-lavoro.net)

Secretary  
Formazione Lavoro

Anna Zanghellini  
T. 0461 275911

Segreteria Formazione Lavoro

Anna Zanghellini  
T. 0461 275911



#reshapeconomic

# Make the most of the event experience

Vivi al massimo l'esperienza dell'evento

