

2. EDIZIONE

# ( RE-SHAPING ) ECONOMIC SYSTEMS

( Social ) Innovation and the technology of the future:  
what's happening?



prospect and pay particular attention to sustainability and their positioning in society. An innovative approach to social issues helps traditional for-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 - social enterprises and non-profit organizations - to more effectively attain their objectives. However, social innovation also imposes managerial and strategic challenges, 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 link social and economic values.

This course is designed to provide leaders and managers, in both traditional for-profit and social mission organizations, with the strategic and managerial tools to identify, exploit and manage social improvement in a sustainable innovative manner.

to) settore, ma anche le organizzazioni for profit caratterizzate da una visione di lungo termine e da 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 e innovativi.

### HOW IT'S STRUCTURED?

The course is structured in seven two-day seminars, each of which concentrates on a specific topic designed to provide participants with the framework needed to analyze and resolve challenges met in the creation of social innovation. These seminars also introduce a series of flexible tools for implementing innovative solutions which address complex social issues sustainably and effectively..

### COME E' STRUTTURATO?

Il corso è strutturato in sette 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 per indirizzare questioni sociali complesse verso soluzioni sostenibili e profittevoli.

### WHO SHOULD APPLY?

This course is intended for managers and decision makers in FPOs and NPOs, public and bank officials, and heads of government agencies involved in social innovation and in its financing. It is also oriented to young up-and-coming managers, the future company leaders.

### CHI DEVE ISCRIVERSI?

Questo corso è costruito per manager e decisori di organizzazioni for profit e non profit, manager pubblici, quadri e dirigenti bancari, manager di agenzie pubbliche coinvolte nell'innovazione sociale e nel suo finanziamento. E' molto indicato anche per figure giovani inserite in percorsi di crescita interna, ovvero i futuri leader aziendali.



#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

### Arianna Pilati

Financed Design Office / Ufficio Progetti Finanziati  
Formazione Lavoro Scpa

### 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** has a PhD in Business Management, (University of Venice). Head of the former Department of Computer and Management Sciences (2008-2012), he is a Full Professor in Business Administration, Accounting and Social Accounting at the University of Trento. 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 extensive experience as a consultant and educator in executive training programmes. As a consultant he has worked in start-up and turnaround initiatives. In the capacity of executive educator, he has been responsible for seminars and workshops for major banking groups, SMEs and chartered accountants. He has also written articles and papers 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 including EAA, APIRA, CSEAR, EBEN. He is currently a Visiting Professor at the United Arab Emirates University in Abu Dhabi and Al Ain, St. Mary's University in Halifax (Canada) and Ryerson University in Toronto.

**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).





Antonino Vaccaro



IESE Business School

## Policy

# How to implement social innovation and social businesses technologically driven?

**→ February, 19-20 2018**1<sup>st</sup> day 9.00 - 17.00  
2<sup>nd</sup> day 9.00 - 13.00

This module focuses on how to effectively identify and exploit innovative solutions to social problems by creating both social and economic values, including an intensive use of socially driven technologies. Participants will analyze how to implement a business strategy for social innovation and how to integrate this approach into the overall mission of the organization through the identification of the key stakeholders, the typology of the social problems to be addressed and the level of the impact of the social initiative(s).

Discussant

**Eliana Amata**

Cotti in Frangranza



Questo modulo si focalizza su come identificare e sfruttare soluzioni innovative a problemi sociali in modo profittevole, creando sia valori sociali che economici, anche attraverso un intenso utilizzo della tecnologia "social". In particolare, durante questo modulo i partecipanti analizzeranno come implementare 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.

policy



**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. He is a member of management and advisory boards in for- and non-profit enterprises in Europe, the United States and Africa. Prof. Vaccaro received an MSc. in Engineering (Milan Politecnico), a Ph.D. in Industrial Engineering and Management (IST, Lisbon) and two post-doctoral research fellowships: one in Ethics and Technology Policy at Carnegie Mellon University (USA) and the other in Information Ethics at Oxford University (UK).

His research have been published in leading peer-reviewed scientific journals - 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 (USA), Volkswagen Autoeuropa (Portugal, Germany), CNIM (France), Artsana Group (Italy), Alcoa (USA), Alcoa Defense (USA), REWE (Germany), Zaiput Technologies (USA), 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 il 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 funzioni di Direttore Accademico per vari programmi di formazione personalizzati organizzati da IESE per compagnie multinazionali e istituzioni educative. È membro di consigli di amministrazione e advisory board di imprese profit e no profit in Europa, Stati Uniti e Africa. 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.



Filippo Addarii  
Fiorenza Lipparini



PlusValue London

Policy

# Technology and social innovation: is it an opportunity?

→ March, 5-6 2018

1<sup>st</sup> day 9.00 - 17.00  
2<sup>nd</sup> day 9.00 - 13.00



Discussant  
**Giulio Pasi**  
Scientific Officer Joint  
Research Center  
European Commission



Technology, and particular ICTs, are affecting all facets of society – from smart phones in every pocket to digital platforms, social media, and the gig economy. Next generation technologies such as artificial intelligence (AI), virtual reality (VR), the blockchain and smart devices look set to disrupt economies and societies in ways not previously experienced. There is progress on fintech, driverless transport, automated production, renewable energy, cloud-based big data, nuclear medicine, and private investment in space exploration. However, the benefits of innovation are not distributed equally. While the top 1% enjoy increasing material wealth and life choices, many people are at risk of losing their jobs, social standing, and dignity due to innovation processes out of their

La tecnologia, e le TIC in particolare, stanno trasformando profondamente le nostre società - società - dagli smartphones in ogni tasca alle piattaforme digitali, ai social media e alla gig economy. Le tecnologie di nuova generazione come l'intelligenza artificiale (AI), la realtà virtuale (VR), la blockchain e i dispositivi intelligenti sembrano destinati a cambiare l'economia e la società in modi non precedentemente sperimentati. Progressi enormi sono stati fatti nel fintech, nel trasporto senza conducente, nella produzione automatizzata, nelle rinnovabili, nel cloud, nella medicina nucleare e i grandi capitali stanno riaprendo la corsa allo spazio. Tuttavia, i vantaggi dell'innovazione non sono distribuiti ugualmente. Mentre l'1% gode di una sempre maggiore ricchezza materiale e

control. Given that there is no set framework for how to deal with the social disruption that innovation causes, the public is losing confidence in mainstream institutions' ability to protect them. This distrust has already started turning into political choices that accelerate disruption. In this module, we will look at state-of-the art research, policy programmes and case studies to explore the societal impact of the ongoing technological revolution, while also pointing-out how a human-centered, value-driven, and frankly European approach to technology could contribute to tackle disruption and achieve distributed prosperity globally.

di innumerevoli opportunità, molte persone sono a rischio di perdere il loro posto di lavoro, la loro posizione sociale e la loro stessa dignità a causa di processi di innovazione fuori dal loro controllo. Dato che non esiste un quadro definito per affrontare la disgregazione sociale che l'innovazione provoca, il pubblico sta perdendo la fiducia nella capacità delle istituzioni tradizionali di proteggerlo. Questa diffidenza ha già cominciato a trasformarsi in scelte politiche che accelerano le perturbazioni. In questo modulo esamineremo le ricerche di base, i programmi politici e una serie di casi concreti per esplorare l'impatto della rivoluzione tecnologica in atto sulla società, evidenziando che un approccio alla tecnologia che riconosca la centralità della persona nel processo evolutivo tecnico-sociale - tanto nella sua dimensione individuale che in quella collettiva – e necessità di coerenza con quei valori frutto della storia europea possa contribuire invece a superare le conseguenze negative dell'innovazione e a concretizzare un futuro di prosperità diffusa a livello globale.

policy



**Filippo** is Founding Partner and CEO of PlusValue, a London-based research and consultancy firm that provides original, bespoke solutions on how to turn social costs into investments. He has 15 years' experience in designing, fundraising for and managing European multi-stakeholder projects for socio-economic development through innovative approaches and civic engagement in the EU and worldwide. His projects have been funded by the European Commission, British Foreign Office, UN Fund for Democracy, private foundations and corporations. In his latest project he devised the impact strategy for the PPP for the new hospital in Treviso (total value €250m) co-financed by EIB and EFSI, developed by the Australian developer Lendlease. Representing pioneers from the beginning, today he is a member of the European Commission's Expert Advisory Group on Societal Challenge and advises the European Commission on social innovation, social enterprise and social investments with a particular focus on how to engage citizens and mainstream civil society organisations. He also advises for-profit companies and non-profit organizations on social impact strategies. Filippo holds a Master of Research in Urban Studies and Affairs from UCL and a MA in Non-Profit Management from Urbino University. He has successfully completed executive courses at Harvard Kennedy School (Civil Society Leadership Management), at INSEAD (Social Enterprise) and at CASS Business School (Centre for Charity Effectiveness, London). Together with Dr Fiorenza Lipparini, he has just co-authored the Vision and Trends of Social Innovation for Europe report for the European Commission.

Nato a Bologna nel 1974, **Filippo Addarii** è CEO e Founding Partner di PlusValue, società di ricerca e consulenza basata a Londra che ricerca e sviluppa nuovi modelli e soluzioni di allineamento degli interessi pubblico privati. Filippo ha 15 anni di esperienza nello sviluppo e conduzione di progetti europei e internazionali che coinvolgono una pluralità di stakeholder pubblici e privati e che sono focalizzati su processi innovativi per lo sviluppo socio-economico delle comunità. Tra i partner con i quali ha lavorato si contano la Commissione Europea, la Banca Europea, il Ministero degli Esteri Britannico, il Fondo dell'ONU per la Democrazia, numerose fondazioni filantropiche e imprese multinazionali. Il più recente successo è stata la creazione di Ospedale Grando Impact Investing, un fondo di quasi 2 milioni di euro per l'impatto sociale integrato nel project finance per il nuovo ospedale di Treviso, realizzato dalla multinazionale australiana Lendlease con finanziamento di BEI/EFSD. Attualmente ricopre diversi incarichi come consigliere sull'innovazione per la Commissione Europea per il Social Business, Società Civile, Politiche di Coesione, Politiche di Allargamento. È laureato in Filosofia all'Università di Bologna, ha un MSc in management delle organizzazioni non-profit all'Università di Urbino, e un MRes in Urban Sustainability e Regeneration alla University of Central London (UCL). Ha seguito corsi di formazione manageriale a Harvard University (Kennedy School of Governance), INSEAD (ISEP) e Cass Business School (Centre for Charity Effectiveness). Con Fiorenza Lipparini ha appena pubblicato "Vision and Trends of Social Innovation for Europe".



**Fiorenza Lipparini** is a Founding Partner and Director of Research at PlusValue, a London-based research and consultancy firm that provides original, bespoke solutions on how to turn social costs into investments. She leads research activities with a focus on innovation and social entrepreneurship, new technologies, governance systems and approaches to the socio-economic impact assessment of policies, investments, organizations and projects. Fiorenza has a remarkable track record in the field of European projects and since 2014 has secured European contracts for a total value of over 5 million Euros. Fiorenza also directs activities meant to design, implement and evaluate the social impact strategies of PlusValue corporate clients, including the Australian developer LendLease and Unipol insurances. Prior to founding PlusValue, Fiorenza was the EU Policy Senior Analyst at the Young Foundation and policy analyst in the Intesa Sanpaolo's office in Brussels, focusing in particular on innovative financial instruments developed by European institutions to promote research and innovation, social enterprises and SMEs. Fiorenza is a European Commission expert on Digital and Social Innovation, and is author of numerous articles and reports. Together with Filippo Addarii, she has just co-authored the Vision and Trends of Social Innovation for Europe report for the European Commission.

**Fiorenza Lipparini** è Founding Partner di PlusValue, società di ricerca e consulenza basata a Londra, dove dirige le attività di ricerca con particolare focus sui temi di innovazione e imprenditoria sociale, nuove tecnologie, sistemi di governance e approcci alla valutazione dell'impatto socio-economico di politiche, investimenti, organizzazioni e progetti. Fiorenza ha un notevole track record nell'ambito dell'europrogettazione e dal 2014 ad oggi ha assicurato contratti europei per un valore totale superiore ai 5 milioni di euro ed è responsabile per tutti i progetti partecipati da PlusVaue. Fiorenza dirige anche le attività volte a disegnare, implementare e valutare le strategie di impatto sociale dei clienti corporate di PlusValue, inclusi lo sviluppatore LendLease e la Compagnia di assicurazioni Unipol. Prima di fondare PlusValue, Fiorenza è stata EU Policy Senior Analyst alla Young Foundation, in precedenza, ha lavorato per 4 anni come policy analyst nell'ufficio di rappresentanza di Intesa Sanpaolo a Bruxelles, occupandosi in particolare di strumenti finanziari innovativi sviluppati dalle istituzioni Europee (Commissione, BEI, FEI) per promuovere la ricerca e l'innovazione, le imprese sociali e le PMI. Fiorenza è un'esperta della Commissione Europea su temi di innovazione digitale e sociale, ed è autrice di numerosi articoli e report. Con Filippo Addarii ha appena pubblicato il report "Vision and Trends of Social Innovation for Europe", commissionato dalla Commissione Europea.





**Tommaso Ramus  
Michele Andreas**



**Católica Lisbon  
University of Trento**

## Organization and Strategy

# Social innovation: significance and strategies in the technological disruption.

→ **March, 23-24 2018**

1<sup>st</sup> day 9.00 - 17.00  
2<sup>nd</sup> day 9.00 - 13.00



Discussant  
**Riccarda Zezza**  
startupper e cofounder  
MAAM Maternity  
as a Master



This module presents and defines the concepts of social innovation and entrepreneurship by in-depth re-examination of traditional business models and the discontinuity with the past caused by, or rather thanks to, the technological evolution – the main disruptive element under scrutiny in for- and non-profit organizations. The module analyzes how organizations can develop and accomplish social innovative through managerial policy or multidimensional organizational means. From a managerial standpoint, impact on business strategy and equilibrium is investi-

organization  
and strategy

Questo modulo introduce e definisce i concetti di innovazione sociale e imprenditorialità sociale, declinandoli all'interno di un contesto di profonda rivisitazione dei tradizionali modelli di business e di discontinuità con il passato, anche a causa, ovvero grazie, ad un'evoluzione tecnologica che rappresenta il principale elemento di discontinuità cui le organizzazioni, profit e non-profit, devono far fronte. Il modulo, si propone l'obiettivo di analizzare come le imprese possano sviluppare e gestire innovazione sociale, sia da un punto vista gestionale, sia con un approfondimento sui temi organizzativi.

Da un punto di vista gestionale, si analizzeranno gli impatti sulla strategia e sugli equilibri aziendali conseguenti ad un percorso di

gated ex post redefinition of business models in the light of social innovation.

The organizational perspective also focuses on understanding how coordinating mechanisms and internal incentives may favor the emergence of innovative solutions which integrate profit and social impact.

The module utilizes the analysis of case studies and best practices rather than theoretical frameworking.

ridefinizione dei modelli di business verso i temi dell'innovazione sociale.

Nella prospettiva organizzativa, si cercherà inoltre di comprendere come meccanismi di coordinamento e di incentivi interni possano favorire l'emergere di soluzioni innovative che integrino profitto e impatto sociale.

Nel modulo si privilegerà l'osservazione di casi e pratiche emergenti piuttosto che l'inquadramento teorico.



**Tommaso Ramus** is an Assistant Professor of Business Ethics at the Católica Lisbon School of Business & Economics. Before joining this school, he was a post-doctoral research fellow at the IESE Business School in 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, social innovation and complexity management. In particular, he studies how for- and non-profit organizations navigate apparent competing objectives, namely profit realization and the creation of social impact. His research works have been published in the *Academy of Management Journal*, *Business Ethics Quarterly*, *Journal of Business Ethics*, and *Voluntas*. He has also co-authored over 20 business case studies related to the investigation of corporate responsibility and social innovation.



**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, sull'innovazione sociale e sulla gestione della complessità. In particolare, la sua attività di ricerca si concentra sullo studio dei meccanismi organizzativi che permettono ad organizzazioni, profit e non-profit, di gestire obiettivi tra loro apparentemente conflittuali, quali la realizzazione di profitto e la creazione di impatto sociale. I suoi lavori di ricerca sono stati pubblicati su *Academy of Management Journal*, *Business Ethics Quarterly*, *Journal of Business Ethics* e *Voluntas*. Ha anche co-autorato oltre 20 casi aziendali per l'analisi di tematiche legate alla responsabilità di imprese e all'innovazione sociale.



Riccardo Maiolini



John Cabot University

## Governance

# How to govern social innovation and social business? Corporate Social Innovation dynamics

→ April, 5-6 2018

1<sup>st</sup> day 9.00 - 17.00  
2<sup>nd</sup> day 9.00 - 13.00

Discussant

**Alessandro Pastres**  
BNL BNP Paribas



Even though scholars' attention has been placed on Social Innovation (SI), little evidence has been provided with regards to which tools are used to address social needs and foster social innovation initiatives. Multi-national corporations (MNCs) today confront two challenges. First, many MNCs face increased public and stakeholder expectations to take a bigger role in addressing troubling social, economic, and environmental issues (Mirvis & Googins, 2006; Porter & Kramer, 2011). Second, sustainability and innovation are the main drivers of a new way to grow (Pinelli & Maiolini, 2017; Caroli 2016). To increase growth, MNCs are exploring new

Sebbene l'attenzione di molti studiosi si sia concentrata sui temi dell'innovazione sociale, appare tutto sommato trascurato il campo relativo a come indirizzare i fabbisogni sociali e a come favorire le iniziative di innovazione sociale. Le multinazionali si trovano oggi a fronteggiare due sfide. La prima, molte di esse si trovano a fronteggiare crescenti aspettative del pubblico e degli stakeholder volte ad assumere un ruolo più ampio nel dedicarsi a problematiche di carattere sociale, economico e ambientale (Mirvis & Googins, 2006; Porter & Kramer, 2011). La seconda, sostenibilità e innovazione sono le principali leve di un nuovo approccio alla crescita (Pi-

innovation sources e.g. open-innovation, crowd sourcing, employee engagement, and co-innovation, and methods e.g. incubators, design thinking, and contests (Chesbrough, 2013; Prahalad & Krishnan, 2008) as new paradigms as Corporate Social Innovation.

The objective of this module is to discuss new organizational frontiers related to:

- > Stakeholder engagement process
- > Knowledge acquisition and knowledge transfer
- > New forms of partnerships and liaison

governance

nelli & Maiolini, 2017; Caroli 2016). Per incrementare la crescita, le multinazionali stanno esplorando nuove fonti di innovazione (ad esempio l'open-innovation, il crowdsourcing, il coinvolgimento dei dipendenti, co-innovation) e nuove metodologie (ad esempio incubatori, design thinking, e contests) (Chesbrough, 2013; Prahalad & Krishnan, 2008) come nuovi paradigmi di innovazione sociale. L'obiettivo di questo modulo è di discutere nuove frontiere organizzative relativamente a:

- > Processo di coinvolgimento degli stakeholder
- > Acquisizione e trasferimento di conoscenza
- > Nuove forme di collaborazione e di relazione



**Riccardo Maiolini** is Assistant Professor of Business Administration at John Cabot University and member of the Institute for Entrepreneurship (IFE), Executive Coordinator AdVenture program LUISS Business School (MBA, MBA Part Time and Master programs) and Senior Researcher at CeRIIS (Center for Social Innovation) LUISS Guido Carli.

His research interests are focused on social innovation, social entrepreneurship and corporate entrepreneurship. He is one of the two curators of the Italian Index of Social Innovation and a former post-doctoral fellow at CeRISS (Research Center for Social Innovation at LUISS University). He concluded a PhD in Management in

**Riccardo Maiolini** è docente di Economia Aziendale presso la John Cabot University ed è membro dell'Istituto per l'Imprenditorialità (IFE). E' coordinatore esecutivo del programma AdVenture presso la Business School della LUISS (MBA, MBA Part Time e programmi di master). Ricercatore senior presso il CeRIIS (Centro per l'innovazione sociale) presso la LUISS Guido Carli.

I suoi interessi di ricerca sono focalizzati sull'innovazione sociale, l'imprenditorialità sociale e l'imprenditorialità aziendale. E' uno dei due curatori dell'Osservatorio Italiano dell'Innovazione Sociale. In passato ha occupato una posizione di post-doc presso il CeRISS della LUISS. Ha concluso il suo dot-

2011 and was a visiting PhD in 2010 at Copenhagen Business School in the Center for Corporate Social Responsibility. Prof Maiolini works as an independent consultant for startups supervising business modeling mentorship and due diligences for Italian institutional investors. He worked as a Project Manager for the Microsoft Startup program, called Startup Revolutionary Road, in 2014 and organized startup programs with the American Embassy in Italy (USA Camp). He also took part in the Startup Boot Camp program organized with the Israeli Embassy in Italy in 2015.

Recently he was member of the jury of the startup weekend in Rome - a project designed and launched by Google.

torato di ricerca in management nel 2011 ed ha trascorso un periodo di studio e ricerca nel 2010 alla Copenhagen Business School, presso il "Center for Corporate Social Responsibility". Il prof. Maiolini lavora anche come consulente indipendente per startup (supervisione nella definizione di modelli di business e attività di due diligence per conto di investitori istituzionali). Ha lavorato nel 2014 come project manager presso il programma di startup di Microsoft denominato "Startup Revolutionary Road"



Ian Thomson  
Massimo Contrafatto



Birmingham Business School  
University of Bergamo

## Management

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

→ April, 19-20 2018

1<sup>st</sup> day 9.00 - 17.00  
2<sup>nd</sup> day 9.00 - 13.00



Discussant

**Riccardo Felicetti**  
CEO Pastificio Felicetti



This module connects the first part of the programme on strategic and organizational issues with the second, which focuses on how to account for, measure and evaluate organizational performance and organizations' ability to create values. The module 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 embedding sustainability, or unsustainability,

Questo modulo collega la prima parte del percorso, più focalizzata sugli aspetti strategici e organizzativi, con la seconda, che verterà su come contabilizzare, 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 decisioni strategiche e manageriali. Contabilità

## management

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. This perspective will emphasize the pro-active role that several stakeholders may play in influencing managerial decisions, through the use of new technologies (e.g. social media). In addition, attention will be devoted to widening the scope of the analysis of organisational performance and increasing the role that non-accounting data (see for example 'big data') play in the managerial decision-making.

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, anche alla luce di un diverso e più attivo ruolo degli attori coinvolti, con una capacità di orientare le decisioni aziendali crescenti, anche e soprattutto a causa di strumenti e ruoli legati allo sviluppo della tecnologia. Al contempo, l'analisi delle performance aziendali escono dai propri confini e l'analisi dell'impatto e del dato extracontabile – si veda ad esempio il fenomeno big data – diviene un elemento di crescente importanza nella gestione aziendale.



**Ian Thomson** is Professor of Accounting and Sustainability at Birmingham Business School. He is the Director of the Lloyds Banking Group Centre for Responsibility. This Centre looks to inform responsible business transformation through innovative research, teaching and knowledge partnerships. 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).

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).

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 Associate Professor of Accounting and Accountability 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) and University of Dundee. 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 diverse organizations - multinationals, social enterprises, co-operatives and foundations. He is also a member of the Executive Council of CSEAR (Centre for Social and Environmental Accounting Research) based at St. Andrews University, Co-director of CSEAR Italy based in Bergamo University, and Associate Member of CRIS (Research Centre on Sustainability) at Royal Holloway University, London. He is currently carrying out research projects with international colleagues of prestigious institutions; for example, University of St. Andrews (Scotland), London Royal Holloway University, University of Sheffield (UK), University of Tampere (Finland) and Toulouse Business School (France).

**Massimo Contrafatto** è Professore Associato di Accounting e Accountability presso il Dipartimento di Scienze Aziendali, Economiche e Metodi Quantitativi dell'Università di Bergamo, dove insegna social accounting e controllo di gestione. Inoltre è visiting professor presso l'Università di Strathclyde di Glasgow e l'Università di Dundee (Scozia).

I suoi interessi di ricerca sono principalmente rivolti a: contabilità sociale ed ambientale e relativa rendicontazione; rendicontazione e la sua rilevanza nella gestione e controllo strategico; 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).

E' 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. Come parte delle attività di ricerca, Massimo sta attualmente collaborando su una serie di progetti con diversi colleghi internazionali di alcune tra le più prestigiose università e centri di ricerca, quali per esempio, l'Università di St. Andrews (Scozia), l'Università Royal Holloway di Londra, l'Università di Sheffield (UK), l'Università di Tampere (Finlandia) e la Toulouse Business School (Francia).



Ericka Costa



University of Trento

## Management

# How to measure performances in FPOs and NPOs? From a top down accountability toward a co - accountability approach

→ **May, 14-15 2018**

1<sup>st</sup> day 9.00 - 17.00  
2<sup>nd</sup> day 9.00 - 13.00



Discussant  
**Paola Zarin**  
Direttrice Ricerca  
Scientifica AISM-FISM



This module explores 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 in the growing number of social impact measurements. This topic is part of a broader international scientific debate concerning the demand for 'accountability' voiced by civil society since the 1990s. More recently, the open discussion on SE and NPO accountability mechanisms has now shifted to a 'mantra' of social impact and evaluation, and has attracted attention from both academics and professionals. Financiers and 'taxpayers' are calling for

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 so-

the social impact of non-profit organisations to be measured in order to attain a level of transparency which allows the organisations to deliver information on how they use their resources and available funding.

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 to benefiting their operative counterparts. However, this orientation towards the collective good does not imply that NPOs nor SEs should not undertake strategies to guarantee economic and financial efficiency: indeed economic value must consistently be created to guarantee their survival and provide a means for further investment. NPOs and SEs are thus double bottom line organisations: their primary objective is anchored in social value while the second is that of creating economic wealth to enable them to self-maintain over time.

ciale e 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 valore 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 econo-

In this scenario, traditional economic and financial indicators, e.g. ROA, ROE, market value, are meaningless in evaluating performance so broader accountability mechanisms are urgently required. Why is measurement necessary? The academic debate has developed a conceptual framework to distinguish between the need to measure input, activity, output and/or impact. In the non-profit sector, the dominant conviction is to measure results down to the lowest level in the chain. This belief is embedded in the very mission of non-profit and social enterprises: thus, these organizations should be able to measure impact, or at least results, in the solution to social problems.

This module concludes with a discussion of different social impact measurement methods and an empirical application to the organizations presented in the workshop.

## management

mica 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 primo obiettivo 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 (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 (Udine University) and is a Senior Assistant Professor of Accounting at the University of Trento. She has spent visiting periods overseas: 2011 at the Centre for Social and Environmental Accounting Research, University of St. Andrews (Scotland); 2011 and 2013 at Burgos University (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 international conferences presenting her research results. Recently she has been involved with the OECD and 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- and non-profit organizations. She is the author of numerous book chapters as well as 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 in accounting and performance measurement in both for- and non-profit organizations.



**Ericka Costa** ha conseguito il dottorato di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università di Udine ed è ricercatrice 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 of Halifax (CA). E' 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.

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. E' 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.



Charles Cho

Schulich School of  
Business Toronto

## Strategy

# Social innovation and accountability, from hypocrisy to a new wave in social issues

→ May, 28-29 2018

1<sup>st</sup> day 9.00 - 17.00  
2<sup>nd</sup> day 9.00 - 13.00Discussant  
**Maurizio Carrara**  
independent expert

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. The module will also tackle the no-

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. Inoltre questo modulo tratterà

tions 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 less unsustainable society.

i concetti della "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 meno insostenibile.





**Charles Cho** is Professor of Accounting and Erivan K. Haub Chair in Business & Sustainability at Schulich School of Business in Toronto (Canada). 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 Accounting Review, the Journal of Business

**Charles Cho** è professore di Accounting e titolare della Erivan K. Haub Chair in Business & Sustainability presso la Schulich School of Business di Toronto (CA). 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,

Ethics, and 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.

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 presidente 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. Per ulteriori dettagli, si rinvia a <http://www.essec.edu/en/staff/faculty/cho-charles>

strategy

# 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 intended for managers and decision makers in FPOs and NPOs, public and bank officials, and heads of government agencies involved in social innovation and in its financing. It is also oriented to young up-and-coming managers, the future company leaders.

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

**The deadline for enrollment is the**  
January 26, 2018

## 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

Il corso Re-shaping Economic Systems è costruito per manager e decisori di organizzazioni for profit e non profit, manager pubblici, quadri e dirigenti bancari, manager di agenzie pubbliche coinvolte nell'innovazione sociale e nel suo finanziamento. E' molto indicato anche per figure giovani inserite in percorsi di crescita interna, ovvero i futuri leader aziendali.

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

**Termine ultimo per le iscrizioni**  
26 gennaio 2018

## Quota di partecipazione

La quota di iscrizione al percorso : **Re-shaping Economic Systems [Social] Innovation and the technology of the future: what's happening?** a carico del partecipante ammonta a:

**Euro 3.000,00 + IVA**

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 <http://formazione-lavoro.net/news/re-shaping-economic-systems-2018/>

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 <http://formazione-lavoro.net/news/re-shaping-economic-systems-2018/>

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

Casa del Vino della Vallagarina  
Piazza S.Vincenzo, 1  
38060 Isera (TN)

## Sede del corso

Casa del Vino della Vallagarina  
Piazza S.Vincenzo, 1  
38060 Isera (TN)

Info

Secretary  
Re-shaping Economic Systems  
dott.ssa Arianna Pilati  
[arianna.pilati@formazione-lavoro.net](mailto:arianna.pilati@formazione-lavoro.net)

Responsabile Segreteria  
Re-shaping Economic Systems  
dott.ssa Arianna Pilati  
[arianna.pilati@formazione-lavoro.net](mailto:arianna.pilati@formazione-lavoro.net)

Secretary  
Formazione Lavoro  
Anna Zanghellini  
T. 0461 275911

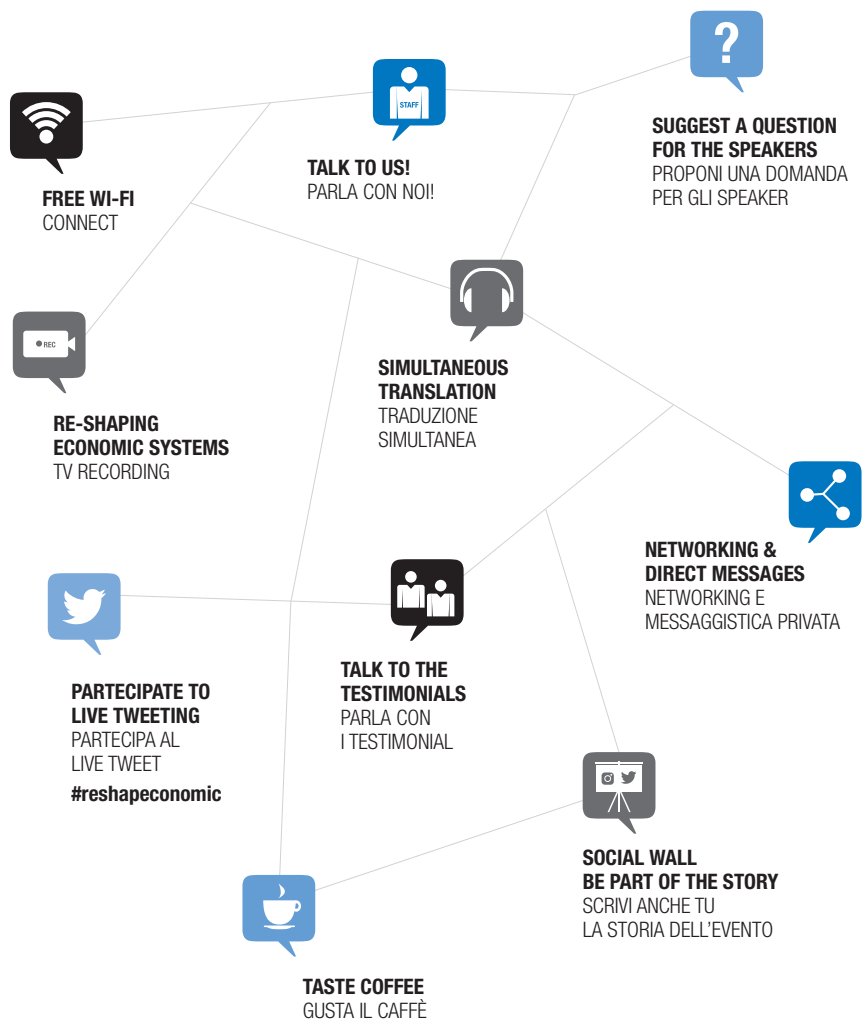
Segreteria Formazione Lavoro  
Anna Zanghellini  
T. 0461 275911



#reshapeconomic

# Make the most of the event experience

Vivi al massimo l'esperienza dell'evento



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