

**C**orso di **A**lta **F**ormazione  
per il management di  
**I**mpresa **S**ociale

**II edizione 2006/2008**

Il **Corso di Alta Formazione per il management di Impresa Sociale** è organizzato dalla Regione Piemonte, dalle due Centrali Cooperative (Legacoop Piemonte e Confcooperative Piemonte), dai tre Atenei Piemontesi (Università degli Studi di Torino, Politecnico di Torino e Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro"), COREP e SAA.



**POLITECNICO DI TORINO**



Il corso verrà gestito secondo il Sistema Qualità di COREP, certificato da AFAQ AFNOR International, secondo la norma UNI EN ISO 9001 per la progettazione ed erogazione di formazione.



**Coordinatore del corso:**

Enzo Cucco

**Coordinatrice Organizzativa COREP:**

Giusy Favasuli

**Segreteria Master COREP**

C.so Trento, 13 - 10129 TORINO

Tel 011.564.51.07 Fax 011.564.5110

E-mail: [cafis@corep.it](mailto:cafis@corep.it)

Web: [www.formazione.corep.it/cafis.htm](http://www.formazione.corep.it/cafis.htm)

## **SOMMARIO**

<b>1. PERCHÉ CAFIS?.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ORGANIZZAZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>3. DESTINATARI E SELEZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>4. PERIODO E SEDE.....</b>	<b>1</b>
<b>5. STRUTTURA DIDATTICA E PROGRAMMA .....</b>	<b>2</b>
<b>6. MODALITA' DI ISCRIZIONE E CONDIZIONI PREGIUDIZIALI ALL'AVVIO .....</b>	<b>2</b>
<b>7. FREQUENZA, VALUTAZIONE E TITOLI .....</b>	<b>3</b>
<b>8. PROGRAMMA DIDATTICO .....</b>	<b>3</b>

## 1. PERCHÉ CAFIS?

La proposta di un Corso di Alta Formazione per il management di Impresa Sociale nasce in un contesto tuttora caratterizzato da una profonda crisi del sistema di Welfare, accompagnato da continue riduzioni degli investimenti a disposizione della pubblica amministrazione centrale e locale e dalla perdurante situazione di crisi del settore manifatturiero e dei servizi, particolarmente sentita in Piemonte.

In un tale contesto appare sempre più determinante l'esigenza, fortemente sentita dalle cooperative, di investire in sviluppo e formazione, per cogliere le opportunità di crescita e trasformazione che le situazioni di crisi possono generare.

Il contesto è ancora caratterizzato dall'entrata in vigore di alcune nuove leggi:

- Legge sulla cooperazione in Piemonte (legge regionale 23/2004), con la conseguente istituzione del relativo Osservatorio regionale che, insieme all'Osservatorio sull'Economia Civile della Camera di Commercio di Torino, arricchiscono la realtà piemontese con nuovi strumenti di monitoraggio e conoscenza;
- Legge delega di disciplina dell'impresa sociale (legge 118/2005);
- Art. 14 della legge 80/2005 ("più dai meno versi") e il comma 337 della legge 266/2005 ("5 per mille");

che offrono ulteriori opportunità a sostegno dello sviluppo e dell'innovazione del non profit.

L'esperienza CAFIS (Corso di Alta Formazione per Imprenditori Sociali, avviato nel 2003) ha confermato la validità dell'indicazione strategica iniziale, condivisa dalla Regione Piemonte, da Confcooperative Piemonte e da Legacoop Piemonte, insieme agli Atenei piemontesi, di utilizzare la formazione come **strumento per lo sviluppo e la promozione della cooperazione sociale nel nostro territorio**.

I risultati delle attività di monitoraggio e di valutazione esterna, nonché i suggerimenti e le riflessioni raccolte a vario titolo durante il Corso hanno contribuito a ridefinire il profilo dell'offerta formativa per avvicinarlo ulteriormente alle esigenze del mondo della cooperazione sociale e del non profit piemontese.

In particolare si è ritenuto di riproporre e rafforzare la **co-progettazione** (soprattutto attraverso il confronto tra Regione, Università e Centrali Cooperative) che è stata una delle più significative caratteristiche di innovazione del precedente Corso.

## 2. ORGANIZZAZIONE

Il Corso è organizzato dalla Regione Piemonte, dalle due Centrali Cooperative (Legacoop Piemonte e Confcooperative Piemonte), dai tre Atenei piemontesi (Università degli Studi di Torino, Politecnico di Torino e Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro"), COREP e SAA.

La direzione del Corso è affidata a un Comitato di Pilotaggio di cui fanno parte i rappresentanti degli Enti sottoscrittori della Convenzione.

**Coordinatore del Corso:** Enzo Cucco

**Coordinatrice Organizzativa COREP:** Giusy Favasuli

## 3. DESTINATARI E SELEZIONE

Il Corso si rivolge a quadri e dirigenti di impresa sociale (ambito della cooperazione sociale e cooperative dei settori cultura, ambiente e lavoro con significativa attività di produzione di beni e servizi in ambito sociale, con esigenze di sviluppo e innovazione).

Verranno prese in considerazione le richieste di personale che, al momento dell'iscrizione, sia in via di contrattualizzazione per il profilo indicato.

E' possibile l'iscrizione anche a singoli moduli del Corso.

E' prevista una selezione dei partecipanti; l'ammissione al corso sarà quindi subordinata ad un colloquio e alla valutazione dei titoli e delle competenze pregresse.

## 4. PERIODO E SEDE

Il Corso riguarda il periodo formativo 2006/2008. È prevista l'attivazione del Corso in due sedi: una a Torino - presso COREP, c.so Trento 13 - e una in un'altra città del Piemonte, in una sede individuata anche sulla base della provenienza delle domande di iscrizione.

## **5. STRUTTURA DIDATTICA E PROGRAMMA**

Il Corso si sviluppa nel biennio 2006/2008 e prevede un impegno complessivo a carico di ciascun partecipante di circa **800** ore, comprensive di **attività di aula (circa 480 ore), laboratori, esercitazioni, seminari, formazione a distanza e project work.**

Le lezioni, con frequenza obbligatoria, si terranno indicativamente un giorno a settimana (orario 9.00 - 13.00 e 14.00 -17.00; in totale 4 giornate di lezione ogni mese).

Il corso è strutturato in moduli tematici, della durata media di circa 80 ore d'aula ciascuno, definiti come Unità Capitalizzabili (individuati attraverso un confronto con la Regione Piemonte e gli organismi rappresentativi della cooperazione) con attività di monitoraggio e tutoraggio continuo nei periodi tra un modulo e un altro. Ciascun Modulo ha un responsabile scientifico individuato tra il corpo docente universitario.

I moduli didattici riguarderanno le seguenti aree tematiche:

- 1. Analisi del contesto socio economico e delle politiche pubbliche**
- 2. Controllo di gestione, bilancio e responsabilità sociale**
- 3. Gestione del personale e organizzazione**
- 4. Project Management**
- 5. Marketing e comunicazione**

Sono anche previste attività di aula ed esercitazioni su due ulteriori temi con caratteristiche trasversali ai precedenti:

- a. La scelta cooperativa (principi e valori di riferimento) e lo sviluppo
- b. Tradurre le esperienze in competenze: il miglioramento continuo

E' consentita la frequenza anche a singoli moduli.

Per accertare l'acquisizione dei contenuti, il percorso formativo prevede delle verifiche in itinere legate alle diverse aree disciplinari e la produzione di un project work finale.

## **6. MODALITA' DI ISCRIZIONE E CONDIZIONI PREGIUDIZIALI ALL'AVVIO**

Per iscriversi al corso è necessario compilare la Domanda di Iscrizione (in formato **.doc** o **.pdf**) che, **entro le ore 17 del 01 dicembre 2006**, potrà essere inviata presso la Segreteria Master COREP secondo una delle seguenti modalità:

- in formato elettronico (**cafis@corep.it**)
- via fax (011/564.51.10)
- consegnata a mano presso la Segreteria Master COREP (Corso Trento, 13)
- spedita in busta chiusa alla Segreteria Master COREP (Corso Trento, 13 – 10129 Torino) **NON FARA' FEDE IL TIMBRO POSTALE**

Sarà necessario allegare alla domanda di iscrizione copia del curriculum vitae e lettera di presentazione dell'organizzazione di appartenenza.

La Segreteria COREP invierà una conferma di ricezione (telefonicamente o via mail), entro tre giorni lavorativi, per ogni domanda di iscrizione pervenuta. Qualora tale conferma non pervenisse, si prega di contattare telefonicamente o via mail la segreteria.

Lo staff del COREP è disponibile per informazioni e chiarimenti all'indirizzo e-mail [cafis@corep.it](mailto:cafis@corep.it), oppure ai seguenti numeri di telefono: 011/564.51.07

I dati raccolti da COREP saranno utilizzati ai sensi dell'Art. 13 del D. Lgs. 196/03.

La Domanda di Iscrizione e i relativi allegati dovranno pervenire alla Segreteria Master COREP **entro e non oltre la scadenza indicata** (non farà fede il timbro postale).

Sono disponibili **50 posti** per chi frequenta il Corso Completo (due classi da 25) e 10 posti per chi volesse frequentare i singoli moduli.

Le classi saranno attivate solo se verrà raggiunto un numero minimo di 15 partecipanti.

## **7. FREQUENZA, VALUTAZIONE E TITOLI**

“**Diploma di Alta Formazione per il management di Impresa Sociale**” e assegnazione della qualifica regionale corrispondente, rilasciati a coloro che abbiano frequentato almeno i 2/3 dell'attività d'aula di ciascun modulo, abbiano superato positivamente le verifiche di ciascun modulo e la prova finale del corso.

Sono previsti Attestati di Frequenza e profitto per quanti frequenteranno i singoli moduli.

La valutazione prevista alla fine di ogni modulo potrà avvenire attraverso test scritti, test orali, valutazione di prove pratiche, predisposizione di progetti o altro a discrezione del docente del corso.

In caso di risultati insufficienti, gli esami potranno essere reiterati dagli studenti secondo modalità previste dal docente stesso.

Le Università che partecipano all'iniziativa indicheranno le modalità di riconoscimento dei crediti formativi universitari (CFU). Si terranno presente gli standard applicati dalle Università con particolare riferimento al numero minimo di ore e alla qualificazione dei docenti. E' in capo alle singole Facoltà cui rispondono i moduli erogati nel corso CAFIS II l'assegnazione dei crediti formativi universitari (CFU).

## **8. PROGRAMMA DIDATTICO**

### **Modulo 1**

#### **Analisi del contesto socio economico e delle politiche pubbliche**

**Responsabile scientifico: Gianluigi Bulsei (Università degli Studi del Piemonte Orientale)**

**Lezioni/Esercitazioni: circa 80 ore**

#### **Obiettivi:**

- ricostruire il contesto socio-economico e normativo che fa da sfondo all'attività delle imprese sociali in Piemonte;
- sondare la domanda di servizi nel territorio e definire il possibile ruolo dell'impresa sociale nella loro gestione;
- analizzare il quadro attuale dei rapporti tra amministrazione (pubblica), cooperazione (fornitore privato) e cittadini (destinatario sociale), esplorando le strategie di *partnership* tra istituzioni pubbliche e organizzazioni del terzo settore.

#### **Contenuti:**

- Analisi politiche pubbliche.
  - Problemi, attori, risorse, interazioni.
  - Dall'analisi alla valutazione.
- Politica sociale e welfare locale.
  - Sociologia del terzo settore.
  - Mercato sociale dei servizi.
- Sociologia del territorio.
  - Imprese sociali e sviluppo locale.
- Geografia economica.
  - Il sistema Piemonte.
  - Scenari e politiche regionali.

**Modulo 2**  
**Controllo di gestione, bilancio e responsabilità sociale**  
**Responsabile scientifico: Massimo Pollifroni (Università degli Studi di Torino)**  
**Lezioni/Esercitazioni: circa 80 ore**

**Obiettivi:**

Il modulo introduce lo studente ai concetti fondamentali per lo studio delle condizioni di esistenza e di sviluppo dell'impresa sociale, illustrando le principali teorie per l'analisi della loro struttura reddituale, patrimoniale e finanziaria.

**Contenuti:**

Il programma del modulo comprende tre parti fondamentali.

1. La gestione dell'impresa sociale e la relativa rendicontazione contabile.

La prima parte è così articolata:

1. Il sistema dell'impresa sociale:
  - A) le "aree funzionali" dell'impresa sociale;
  - B) le relazioni economiche tra le imprese;
2. Le rilevazioni dei fatti amministrativi: svolgimento casi pratici.
3. Il bilancio dell'impresa sociale:
  - A) la struttura del bilancio;
  - B) le analisi del bilancio;
  - C) svolgimento di casi pratici.

2. Il controllo di gestione applicato all'impresa sociale.

La seconda parte è così articolata:

- Pianificazione strategica e controllo di gestione: logiche, fasi, strumenti, ruoli.
- Il controllo di gestione nelle sue varie fasi (budgeting e reporting) e strumenti (cost accounting, budget, rilevazioni extra contabili, ecc).
- Il controllo dei centri di responsabilità e gli indicatori economici di risultato.
- Gli indicatori di gestione corrente e di gestione strategica).
- La pianificazione strategica e la valutazione economica delle strategie-Svolgimento casi pratici.

3. La rendicontazione sociale.

La terza parte è così articolata:

- Il Bilancio Sociale: aspetti introduttivi.
- I modelli di Bilancio Sociale.
- I principi di redazione del Bilancio Sociale.
- La determinazione del valore aggiunto aziendale.
- La distribuzione del valore aggiunto aziendale.
- Svolgimento di casi pratici.

**Modulo 3**  
**Gestione del personale e organizzazione**  
**Responsabile scientifico: Guido Bonfante (Università degli Studi di Torino)**  
**Lezioni/Esercitazioni: circa 80 ore**

**Obiettivi:**

Conoscere la normativa lavoristica specifica e affinare la capacità di darne applicazione, in un contesto di valorizzazione multidimensionale delle risorse umane e di comprensione degli assetti organizzativi dell'impresa sociale.

**Contenuti:**

- La selezione, l'assunzione e la gestione contrattuale del socio lavoratore dell'impresa sociale: aspetti giuridici e procedurali
- Strumenti e prospettive per una gestione dinamica e incentivante del personale nell'impresa sociale: percorsi di crescita qualitativa delle risorse umane, sperimentare compensi e percorsi di carriera incentivanti
- Elementi di organizzazione e di comportamento organizzativo: progettare l'organizzazione, progettare i comportamenti organizzativi per il miglioramento continuo dell'impresa e delle sue prestazioni

#### Modulo 4

#### Project Management

**Responsabile scientifico: Bernardino Chiaia (Politecnico di Torino)**

**Lezioni/Esercitazioni: circa 80 ore**

#### **Obiettivi:**

Il *project management* consiste prevalentemente nella programmazione e nel controllo di tutte le attività richieste per l'esecuzione di lavori, servizi o commesse caratterizzati da precisi obiettivi di tempo, costo e qualità. Tale gestione presuppone un efficace lavoro di gruppo ed una buona conoscenza di alcuni aspetti fondamentali dei "progetti": da quelli teorico-organizzativi a quelli economici e contrattualistici.

L'obiettivo complessivo del corso è di dare una visione completa degli strumenti necessari per la progettazione di un nuovo servizio o di una nuova attività.

Si parte pertanto dalla definizione delle necessità, alla stesura di un piano di fattibilità e all'inserimento delle valutazioni economiche, al fine di determinare lo strumento del business plan.

Individuate le caratteristiche della nuova attività si individuano gli aspetti del project management fornendo la metodologia di base per l'impostazione e la gestione delle commesse, con particolare riferimento al settore delle imprese sociali e della cooperazione.

Quindi si individuano quelle tecniche atte a garantire che l'iniziativa progettata corrisponda alle necessità e risponda ai bisogni precedentemente individuati. I concetti di qualità nei servizi sono esposti nei loro concetti di base.

#### **Contenuti:**

##### 1) Business Plan

- Il Business Plan: cos'è, a cosa serve, chi deve farlo, quando, come?
- Le componenti della formula imprenditoriale.
- La definizione dell'offerta di servizio come proposta di valore per i clienti.
- L'analisi del mercato obiettivo e delle forze competitive.
- La competenze richieste e la rete di relazioni in base ai fattori critici di successo.
- Elementi base di equilibrio economico e fattibilità finanziaria.
- Discussione di casi e applicazioni a situazioni specifiche dei partecipanti.

##### 2) Project Management

- Introduzione
- Definizione di *project* e ambiti di applicazione del *project management*
- Le strutture organizzative e le competenze del project manager
- Fasi e ciclo di vita di un progetto
- Fasi gestionali principali
- Il dettaglio della attività e gli strumenti utilizzabili:
- start-up e pianificazione (WBS, OBS, CBS; ecc.)
- analisi finanziaria della commessa
- Il dettaglio della attività e gli strumenti utilizzabili:
- programmazione (reticoli e diagrammi a barre)
- il monitoraggio e il controllo ( curve a S e earned value)
- il reporting e il knowledge sharing
- la chiusura del progetto
- Elementi introduttivi di risk project management
- Illustrazione di un sw applicativo (MSProject) mediante l'utilizzo di PC e sw di nostra proprietà
- I diversi strumenti illustrati saranno applicati direttamente ad un caso pratico appositamente strutturato a partire da esperienze reali dei partecipanti. L'applicazione si configurerà come una esercitazione a piccoli gruppi di lavoro con confronto e discussione dei risultati.



### 3) Elementi di gestione della qualità nei servizi

- Il concetto di servizio
- Definizioni e peculiarità dei servizi
- Differenze e analogie tra Qualità dei servizi e Qualità dei prodotti
- Elementi per la progettazione e industrializzazione del servizio
- Modelli per l'operationalizzazione della misura della qualità nei prodotti e nei servizi

### 4) Tutoraggio per lo sviluppo del Project Work

## **Modulo 5**

### **Marketing e comunicazione**

**Responsabile scientifico: Nicoletta Bosco (Università degli Studi di Torino)**

**Lezioni/Esercitazioni: circa 80 ore**

#### **Obiettivi:**

Il modulo di marketing e comunicazione intende mettere a disposizione dei corsisti le competenze teoriche necessarie ad inquadrare i principali nodi del rapporto tra comunicazione ed organizzazione. Particolare rilevanza assumono poi le competenze di tipo pratico, necessarie alla realizzazione di prodotti comunicativi efficaci in relazione ai diversi target. E' infatti opportuno che la comunicazione sia in grado di rispondere ad esigenze interne ed esterne che richiedono strumenti differenziati. L'obiettivo del modulo consiste dunque nella socializzazione all'uso di strumenti per la pianificazione della comunicazione e dei metodi più idonei alla produzione di testi differenti, in grado di rispondere alle diverse esigenze delle organizzazioni coinvolte.

#### **Contenuti:**

- Processi e strategie comunicative in ambito sociale: presentazione del modulo
- Comunicazione organizzativa e terzo settore
- Marketing strategico: contesto e processi di comunicazione esterna
- Pianificazione della comunicazione interna - esterna. Laboratorio con collaboratori interni e utenti finali
- Laboratorio di scrittura per la comunicazione sociale e aziendale: le proprietà fondamentali dei testi, la scrittura indirizzata alla situazione comunicativa, come scrivere seguendo metodo, diversi oggetti diverse funzioni e diversi tipi di testo.

## **Attività trasversale A**

### **La scelta cooperativa e lo sviluppo**

**Supervisione didattica: Gianluigi Bulsei (Università degli Studi del Piemonte Orientale)**

**Responsabili dell'attività: Confcooperative Piemonte e Legacoop Piemonte**

**Lezioni/Esercitazioni: circa 10% del monte ore di ciascun modulo**

#### **Obiettivi:**

L'attività trasversale si sviluppa lungo tutta la durata del programma didattico del Corso da una parte, mediante interventi in aula volti a trasferire conoscenze specifiche degli istituti cooperativi, derivanti dalle norme specifiche e dalla comprovata esperienza operativa e mediante "sessioni interattive d'aula", previste per ogni modulo del corso (potenzialmente coincidenti con gli interventi previsti nella seconda attività trasversale, denominata "TRADURRE LE ESPERIENZE IN COMPETENZE") in modo da garantire il collegamento e l'armonizzazione delle conoscenze specifiche impartite con il "project work" che sarà prodotto al termine dei programmi.

**Contenuti:**

I contenuti previsti sono i seguenti:

1. L'identità cooperativa
  - a. La mutualità post riforma
  - b. La prevalenza civilistica
  - c. Requisiti mutualistici
  - d. I ristorni
  - e. Risvolti sul processo strategico
2. Il lavoro in cooperativa
  - a. La figura del socio lavoratore: normativa e giurisprudenza di riferimento
  - b. La legge 142/01
  - c. Il socio lavoratore: tipologie di contratto di lavoro possibili
  - d. Il regolamento interno: le condizioni di lavoro
  - e. Organizzazione del lavoro: due casi concreti (coop sociale e produzione lavoro)
3. Il bilancio sociale
  - a. Il Bilancio Sociale, strumento di comunicazione sociale
  - b. L'impresa sociale e le sue relazioni attive con l'ambiente ed il mercato
  - c. Il bilancio sociale come documento finale di un processo gestionale e decisionale
  - d. Connettere strumenti per la qualità, l'accreditamento e la rendicontazione
4. Sessioni interattive in aula

**Attività trasversale B****Tradurre le esperienze in competenze**

**Supervisione didattica: Gianluigi Bulsei (Università degli Studi del Piemonte Orientale)**

**Responsabile dell'attività: Pierluigi Ossola (COREP)**

**Lezioni/Esercitazioni: circa 10% del monte ore di ciascun modulo**

**Obiettivi:**

- valorizzare le proprie esperienze in termini di apprendimento,
- migliorare i propri processi cognitivi di apprendimento,
- pre-attivare le conoscenze e richiamare alla mente i problemi incontrati nella propria attività riguardanti i contenuti dei vari moduli proposti dal corso,
- formulare domande e problemi da porre ai docenti per aiutarli a rendere le lezioni più vicine ai reali interessi/bisogni dei frequentanti,
- trovare riscontro pratico alle cose via via apprese.

Le modalità di lavoro ed i contenuti dell'attività trasversale B, oltre ad essere funzionali al miglior apprendimento di quanto proposto dai moduli formativi, costituiscono strumenti che ciascun partecipante potrà utilizzare anche nel proprio lavoro in cooperativa per gestire momenti di confronto e collaborazione e per valorizzare come capitale sociale della propria cooperativa le esperienze di coloro che vi operano.

**Contenuti:**

- I processi di apprendimento: caratteristiche individuali e sociali dell'apprendimento; i rapporti tra conoscenza ed esperienza.
- Il Cooperative Learning come metodo di lavoro in piccoli gruppi basato sulla cooperazione tra i partecipanti per sviluppare attività che prevedono confronto, riflessione, costruzione di idee comuni.
- Il Learning Log come strumento utile a facilitare il processo di trasformazione dell'esperienza in conoscenza. Il Learning Log verrà in particolare proposto per "richiamare esperienze e conoscenze" pertinenti agli argomenti sviluppati nei vari moduli e per progettare situazioni concrete in cui collaudare, sperimentandone l'applicazione, le conoscenze via via apprese nel corso.

### **Attività seminariali**

I Seminari accompagneranno tutto il percorso dei Moduli, affiancandosi ad essi per approfondire contenuti, offrire opportunità di aggiornamento e dibattito sui temi connessi allo sviluppo dell'impresa sociale, creare confronto tra diverse esperienze di settore.

### **Project Work**

Il project work ha come obiettivo quello di far realizzare ai corsisti un business plan ed un piano delle attività di una nuova impresa sociale, o di una nuova attività di una impresa sociale esistente.