



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# O3.1 Report

**Descrittori delle unità formative**

Grant Agreement Number: 612579-EPP-1-2019-1-IE-EPPKA2-KA



Rilasciato da:	Università di Roma "Tor Vergata"
Data:	
Versione:	1
Numero Report:	O3.1
Numero Task:	T.3.1
Stato:	Finale
Livello di diffusione:	Pubblico

#### Avvertenza

Il supporto della Commissione Europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti, che riflettono solo il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.

#### Riassunto del progetto

SocialB è un progetto di collaborazione tra 8 partner del settore dell'impresa sociale, della formazione e dell'istruzione superiore presenti in 4 paesi: Irlanda, Grecia, Italia e Slovenia. Il progetto è finanziato dal programma Erasmus+ Knowledge Alliance.

Il team del progetto SocialB progetterà, svilupperà e gestirà una suite comune di specifiche risorse di apprendimento che mirano a sostenere l'apprendimento individuale, l'apprendimento organizzativo e lo sviluppo di una rete di contatti nel campo dell'imprenditoria sociale. I materiali di formazione saranno organizzati in 16-24 unità in formato *blended* e si svilupperanno partendo da una valutazione completa della mancanza di competenze specifiche e dei bisogni di formazione nelle aree essenziali per lo sviluppo, la sostenibilità e l'espansione del settore delle Imprese sociali.

Il Progetto si svolge da gennaio 2020 a dicembre 2022 e le unità formative che ne risultano mirano a stimolare cambi significativi nei curricula HEI e nei programmi di formazione VET integrando un approccio orientato alla realtà incentrato sul discente, un apprendimento basato sulla risoluzione dei problemi e l'acquisizione delle competenze nel settore dell'imprenditoria sociale.



## Riepilogo operativo

Lo sviluppo di questo corso di formazione, delle unità didattiche e dei moduli, insieme alla definizione degli obiettivi previsti, nasce dall'analisi della mancanza di competenze e dall'analisi dei bisogni di formazione fornite dal WP2. La mancanza di competenze/bisogni di formazione e i risultati didattici sono stati categorizzati in una serie di coerenti obiettivi per individuare sia i bisogni formativi di imprenditori sociali esistenti e futuri sia in particolare le ulteriori qualifiche che dovrebbero acquisire per gestire un'impresa sociale e perseguire la loro sostenibilità.

I bisogni (le conoscenze, le competenze e le qualifiche) identificati dall'analisi del divario fra lo stato attuale e quello auspicato sono stati classificati nei seguenti punti:

1. Capacità manageriali e organizzative
2. Sviluppo personale e professionale per la sostenibilità
3. Gestione delle Risorse Umane
4. Risorse per la sostenibilità
5. Network per la sostenibilità
6. Legittimità e responsabilità per la sostenibilità
7. Orientamento d'impresa per la sostenibilità
8. Strategie di crescita

Il programma mira a guidare gli studenti e i professionisti in un corso di studi che fornisce loro le competenze e gli strumenti necessari non solo per conoscere il mondo dell'imprenditoria sociale, la sua crescita e la sua sostenibilità ma anche per formarli sullo sviluppo e sulla creazione di un'impresa sociale, offrendogli una conoscenza manageriale e finanziaria della materia.

Il programma di studio si divide in 6 moduli, ognuno dei quali è formato da 4 unità formative:

- Introduzione all'impresa sociale: Il modulo mira a dare una visione integrata delle imprese sociali e dei concetti relativi tra i quali l'innovazione sociale, il terzo settore, il valore condiviso e gli approcci collaborativi. Verranno inoltre trattati temi che caratterizzano il terzo settore in Italia con un focus specifico alla riforma del terzo settore e ai cambiamenti che sta portando tra le varie relazioni interne ed esterne delle identità del terzo settore. L'obiettivo finale del modulo offre agli studenti un Quadro di riferimento nel quale inserire gli elementi trattati nei moduli successivi.

- Progettazione e gestione del progetto: il modulo mira a fornire una conoscenza completa delle leggi e della *governance* dei fondi europei con l'obiettivo di fornire gli strumenti per individuare programmi di finanziamenti adatti a sostenere specifici progetti ed idee. Fornisce gli strumenti per le caratteristiche di un Progetto specifico e delle sue caratteristiche specifiche con rispetto alle attività abituali di un'organizzazione e della sua *governance*. Verranno trattati temi come la corretta gestione di un progetto, tra i quali la tempistica, i costi e la gestione delle risorse di un progetto.
- Risorse umane: Perché le risorse umane sono così importanti e quale ruolo rivestono all'interno di un'Impresa sociale? Sono solo alcune delle domande alle quali questo modulo cerca di rispondere. Lo scopo di questo modulo è quello di fornire uno specifico quadro di riferimento d'apprendimento capace di aiutare nella definizione di alcune delle principali politiche e caratteristiche della gestione delle relazioni lavorative, con un focus particolare alle specifiche attribuite all'impresa sociale.
- Impatto sociale: Lo scopo di questo modulo è fornire adeguate indicazioni sulla valutazione dell'impatto sociale sia per le organizzazioni imprenditoriali che per i progetti. Gli studenti svilupperanno una valutazione dell'impatto sociale e selezioneranno la migliore metodologia sulla base del contesto dell'organizzazione/progetto/servizio. Inoltre, il modulo offre gli strumenti per raccogliere, analizzare e comunicare dati attraverso la visualizzazione digitale e un'attenzione specifica all'importanza della fase della responsabilità sociale.
- Sostenibilità finanziaria per l'impresa Sociale: Il modulo mira a fornire agli studenti un'ampia conoscenza e competenze pratiche per orientarsi nel mondo della finanza d'impatto scoprendo gli strumenti disponibili dal punto di vista degli operatori finanziari che si centrano sul ciclo economico di un'impresa sociale. Lo scopo di questo modulo è quello di fornire agli studenti le competenze e la conoscenza per iniziare/sviluppare la propria impresa sociale dalla creazione di un business plan e opportunità di finanziamento e credito.
- Strategie di crescita, Marketing e raccolta fondi: Il modulo mira a dotare gli studenti delle competenze teoriche e pratiche relative alle strategie di crescita e al posizionamento marketing delle imprese sociali. Pone inoltre l'attenzione sulle strategie di marketing e sugli strumenti di raccolta fondi con diversi approcci volti ad aumentare le dimensioni dell'impresa.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





## CONTENUTI

<i><b>Riepilogo Operativo</b></i>	<b>3</b>
<i><b>Descrizione del programma</b></i>	<b>7</b>
<i><b>MODULO 1:</b></i>	<b>9</b>
<i><b>MODULO 2:</b></i>	<b>14</b>
<i><b>MODULO 3:</b></i>	<b>17</b>
<i><b>MODULO 4:</b></i>	<b>21</b>
<i><b>MODULO 5:</b></i>	<b>26</b>
<i><b>MODULO 6:</b></i>	<b>31</b>

## Descrizione del programma

MODULI		UNITÀ FORMATIVE	CTS	HOURS
1 Introduzione all'imprenditoria sociale	1	"Storia ed evoluzione dell'imprenditoria sociale in Europa"	1	20
	2	"Ridefinire i valori aziendali in valori sociali"	1	20
	3	"Introduzione all'innovazione sociale"	1	20
	4	"Per una buona governance delle imprese sociali"	2	40
2 Progettazione e gestione del progetto	5	"Progetti UE – Opportunità UE per lo sviluppo e il finanziamento di imprese sociali"	1	20
	6	" Processi di approvvigionamento, domande di finanziamento e scrittura di proposte "	2	40
	7	"Gestione del progetto"	1	20
	8	"Soft Skills"	1	20
3 Risorse Umane	9	"Il ruolo della gestione delle risorse umane"	1	20
	10	"Reclutamento e selezione di dipendenti e volontari"	1	20
	11	"Gestire le prestazioni dei dipendenti"	1	20
	12	"Leadership, e comunicazione per il massimo impatto"	2	40



4	Valutazione dell'impatto sociale	13	"Introduzione alla Valutazione dell'impatto sociale"	1	20
		14	"Metodologia e strumenti di valutazione dell'impatto sociale"	2	40
		15	"Analisi e visualizzazione dei dati"	1	20
		16	"Comunicare l'impatto sociale ai principali stakeholder"	1	20
5	Sostenibilità economica e finanziaria dell'impresa sociale	17	"Ciclo di vita della pianificazione strategica delle Imprese sociale"	1	20
		18	"Come fare un business plan"	2	40
		19	"Pianificazione finanziaria e flusso di cassa"	1	20
		20	"Finanziare l'impresa sociale- prestiti bancari, finanza sociale, sovvenzioni, vendite "	1	20
6	Marketing e raccolta fondi per la crescita	21	"Strategie di crescita e profitto a lungo termine dei progetti di impresa sociale"	1	20
		22	"Competitività di mercato e come valutarla"	1	20
		23	"Opzioni di raccolta fondi per le imprese sociali"	1	20
		24	"Networking e Marketing per le vendite"	2	40





## MODULO 1:

### STRUTTURA DEL CORSO

TITOLO DEL MODULO	Introduzione all'imprenditoria sociale		
Unità formativa	"Storia ed evoluzione dell'impresa sociale"		
	"Ridefinire i valori aziendali in valori sociali"		
	"Introduzione all'innovazione sociale"		
	"Per una buona governance delle imprese sociali"		
ORE D'INSEGNAMENTO		ECTS CREDITI	EQFL
80		5	6
LINGUA D'INSEGNAMENTO:	Inglese, sloveno, greco, italiano.		



<b>UNITÀ FORMATIVA 1: Storia ed evoluzione dell'imprenditoria sociale in Europa e amministrazione dell'impresa sociale</b>
<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 20</b>
<b>ECTS:1</b>
<b>EQFL: 6</b>
<b>RISULTATI D'APPRENDIMENTO</b> <i>Vengono qui descritti I risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i>
<p><b>Conoscenza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscere le caratteristiche principali, l'origine e i vari modelli di imprenditoria sociale in Europa</li> <li>• Riconoscere gli elementi fondamentali che contraddistinguono le imprese sociali</li> </ul> <p><b>Abilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscere le migliori prassi e gli scenari più sfavorevoli di cui l'imprenditore sociale deve tener conto per far fronte a bisogni sociali.</li> </ul> <p><b>Competenze</b></p>



- Massimizzare con efficacia l'impatto sociale oltre che il profitto economico

#### CONTENUTO DEL CORSO

- Definizione di impresa sociale
- I vari profili o tipi di imprese sociali
- Storia dell'imprenditoria sociale
- Differenze e similitudini: definizione economica e manageriale dell'impresa sociale e le sue caratteristiche
- Le migliori prassi e gli scenari più sfavorevoli ravvisabili nel campo dell'imprenditoria sociale
- L'ecosistema dell'impresa sociale

#### UNITÀ FORMATIVA 2: Ridefinire i valori d'impresa in valori sociali

**ORE D'INSEGNAMENTO: 20**

**ECTS. 1**

**EQFL: 6**

#### **RISULTATI D'APPRENDIMENTO**

*Vengono qui descritti i risultati didattici, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.*



#### Conoscenza

- Conoscere il valore di co-creazione di valore, value-chain e multiple bottom lines

#### Abilità

- Delinare le diverse componenti della catena del valore sociale, riconoscendo le differenze e le somiglianze tra la catena del valore pubblico e quella aziendale.

#### Competenze

- Saper applicare il concetto di valore sociale alla value-chain dell'impresa per stimolare uno sviluppo aziendale orientato all'impatto.

#### CONTENUTO DEL CORSO

- Catena del valore commerciale e sociale: differenze e similitudini tra valori sociali e d'impresa: definizione economica e manageriale dell'impresa sociale
- Bottom Line Multiple

#### UNITÀ FORMATIVA 3: Introduzione all'innovazione sociale

ORE D'INSEGNAMENTO: 20

ECTS: 1

EQFL: 6

#### RISULTATI D'APPRENDIMENTO

*Vengono qui descritti i risultati didattici, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.*



<p><b>Conoscenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definire l'ambito e i concetti, i principi e le pratiche dell'innovazione sociale</li> </ul> <p><b>Abilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rispondere ai bisogni sociali con soluzioni innovative e sostenibili</li> </ul> <p><b>Competenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare l'elemento principale del processo di innovazione sociale</li> </ul>
<p><b>CONTENUTO DEL CORSO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>€ Innovazione sociale: definizione, nozioni e principali approcci</li> <li>€ Teorie innovative dell'innovazione sociale</li> <li>€ Il processo dell'innovazione sociale</li> <li>€ Finanziare l'innovazione sociale</li> </ul>

<p><b>UNITÀ FORMATIVA 4: Per una buona governance delle imprese sociali</b></p>
<p><b>ORE D'INSEGNAMENTO: 40</b></p>
<p><b>ECTS. 2</b></p>
<p><b>EQFL: 6</b></p>
<p><b>RISULTATI D'APPRENDIMENTO</b></p> <p><i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i></p>



#### Conoscenze

- Identificare le idee/concetti delle dinamiche di governance e board nel contesto dell'impresa sociale
- Spiegare i principi di una buona governance nell'impresa sociale (rendicontazione, trasparenza, processi democratici, e responsabilità sociale) e identificare misure rilevanti per la realizzazione.

#### Abilità

- Valutare e applicare misure per la rendicontazione, trasparenza, processi democratici, responsabilità sociale nelle imprese sociali
- Applicare pratiche di un'appropriata governance per lo sviluppo di un board efficace e dinamico.

#### Competenze

- Valutare i cambiamenti nell'impresa sociale relativi alla rendicontazione, alla trasparenza ai processi democratici e alla responsabilità sociale e alla gestione del board.

#### CONTENUTO DEL CORSO

- Definire la (buona) governance nelle Imprese Sociali
- Importanza e contenuto di una buona governance nelle imprese sociali
- Tre teorie di governance e buone prassi
- Migliorare la buona amministrazione delle IS grazie all'applicazione dei principi chiave
- Amministrazione efficace grazie a board dinamici

## MODULO 2:

#### STRUTTURA DEL CORSO

<b>TITOLO DEL MODULO</b>	<b>Progettazione e gestione del progetto</b>
------------------------------	--



<b>Unità formative</b>	<b>"I progetti europei – Le opportunità europee per lo sviluppo e il finanziamento di imprese sociali"</b>		
	<b>"Procedure di appalto, richieste di finanziamento e sviluppo e candidatura di idee progettuali i"</b>		
	<b>"Gestione del progetto"</b>		
	<b>"Soft Skills"</b>		
<b>ORE D'INSEGNAMENTO</b>		<b>ECTS CREDITI</b>	<b>EQFL</b>
100		5	5
<b>LINGUE D'INSEGNAMENTO:</b>	Inglese, sloveno, greco, italiano.		

<b>UNITÀ FORMATIVA 5: "I progetti europei – Le opportunità europee per lo sviluppo e il finanziamento di imprese sociali"</b>
<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 20</b>
<b>CTS: 1</b>



<b>EQFL: 5</b>
<b>Risultati d'apprendimento</b>
<i>Vengono qui descritti i risultati didattici, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i>
<p><b>Conoscenza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conoscere il Quadro di finanziamenti europei: portale europeo, programmi, stakeholders e opportunità di network</li> </ul> <p><b>Abilità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Imparare a progettare un'idea di progetto per una proposta e scegliere l'opportunità di finanziamento più appropriata.</li> </ul> <p><b>Competenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avere familiarità con il portale dei finanziamenti EU</li> </ul>
<b>CONTENUTO DEL CORSO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quadro di riferimento dei finanziamenti europei: fondi diretti e indiretti</li> <li>● Mappa dei programmi dei finanziamenti europei. Particolare attenzione ai programmi che finanziano progetti di innovazione sociale (analisi di case study)</li> <li>● Finanziamenti nazionali ed europei per ottimizzare la missione dell'organizzazione e non solo la sostenibilità economica</li> <li>● Navigare nel portale UE e identificare la call più adatta per candidare un'idea progettuale</li> </ul>

<b>UNITÀ FORMATIVA 6: Procedure di appalto, richieste di finanziamento e sviluppo e candidatura di idee progettuali</b>
<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 40</b>
<b>CTS: 2</b>
<b>EQFL: 5</b>
<b>Risultati d'apprendimento</b>
<i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le</i>





*abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.*

**Conoscenze:**

- Esaminare i principi fondamentali per la redazione di proposta di un progetto e conoscere il ciclo di vita di una proposta

**Abilità:**

- Costruire i vari aspetti di una proposta: lo scopo, l'impatto, la metodologia ecc..

**Competenze:**

- Valutare la realizzazione della proposta includendo un piano di lavoro, pacchetti lavoro, struttura della gestione, traguardi e procedimenti.

**CONTENUTO DEL CORSO**

- Le procedure d'appalto
- La ricerca dei partenariati
- Scrivere una proposta progettuale, svilupparla e candidarla

**UNITÀ FORMATIVA 7: Gestione del progetto**

**ORE D'INSEGNAMENTO: 20**

**CTS: 1**

**EQFL: 5**

**Risultati d'apprendimento**

*Vengono qui descritti i risultati didattici, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.*



**Conoscenze:**

- Definire la gestione del progetto e identificare le risorse necessarie per ogni sua fase, includendo gli stakeholders ecc.

**Abilità:**

- Differenziare le fasi principali del ciclo di vita del progetto e descrivere le attività da portare avanti in ogni fase.
- Applicare i principi e i processi di gestione del progetto e dei rischi collegati

**Competenze:**

- Illustrare le buone pratiche della gestione del progetto (per esempio, formulare il budget, stimare i costi, programmare, strumenti di gestione di rischio e scopo ecc.)

**CONTENUTO DEL CORSO**

- Definizione di un progetto, della gestione del Progetto e il ruolo del Project manager. I benefici del Project Management
- Delineare il ciclo di vita di un Progetto. Definirne gli scopi, gli obiettivi; utilizzare gli obiettivi SMART
- Sviluppare la progettazione: individuare i rischi e i traguardi aziendali, creare una sequenza temporale e un GANTT, gestire il budget, i rischi attesi e i fallimenti imprevisti, e programmare una strategia di comunicazione, diffusione e valutazione dei risultati progettuali.
- Realizzare il progetto – test e valutazione

**UNITÀ FORMATIVA 8: Soft skills**

**ORE D'INSEGNAMENTO: 20**

**CTS: 1**

**EQFL: 5**

**RISULTATI D'APPRENDIMENTO**

*Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.*



**Conoscenze:**

- Riconoscere l'importanza delle soft skills nell'approccio alla gestione di un progetto.
- Identificare le varie forme di comunicazione e i principi della comunicazione efficace e dell'ascolto attivo.

**Abilità:**

- Creare team efficace, flessibili e resiliente secondo le necessità del settore dell'impresa sociale; motivare i membri del team
- Raccogliere informazioni su un problema, analizzarlo e gestire un processo di pensiero creativo per trovare soluzioni nel contesto delle imprese sociali

**Competenze:**

- Applicare varie forme di comunicazione con diversi attori e stakeholder del settore dell'imprenditoria sociale
- Pensare fuori dagli schemi per cercare soluzioni ai problemi sociali

- Comunicazione come interazione: verbale, non verbale, parlare-ascoltare, individuale-di gruppo, ascolto attivo, risoluzione di conflitti
- Capacità di lavoro in squadra e collaborazione
- Problem solving e pensiero creativo: perché, quando, come?

## MODULO 3:

### STRUTTURA DEL CORSO

<b>TITOLO DEL MODULO</b>	<b>Gestione delle risorse umane</b>
--------------------------	-------------------------------------



<b>Unità formative</b>	<b>“Il ruolo della gestione delle risorse umane”</b>		
	<b>“Reclutamento e selezione di dipendenti e volontari”</b>		
	<b>“Gestire le prestazioni dei dipendenti”</b>		
	<b>“Leadership e comunicazione per il massimo impatto”</b>		
<b>ORE D’INSEGNAMENTO PER SETTIMANA</b>		<b>ECTS CREDITS</b>	<b>EQFL</b>
<b>100</b>		<b>5</b>	<b>6</b>
<b>LINGUE D’INSEGNAMEN TO:</b>	<b>Inglese, sloveno, greco, italiano.</b>		

<b>UNITÀ FORMATIVA 9: Il ruolo della gestione delle risorse umane</b>
<b>ORE D’INSEGNAMENTO: 20</b>
<b>ECTS:1</b>
<b>EQFL: 6</b>
<b>RISULTATI D’APPRENDIMENTO</b> <i>Vengono qui descritti i risultati d’apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i>



#### Conoscenze

- Specificare le principali funzioni del Manager delle Risorse Umane, la loro applicazione, la relazione con la prestazione dello staff (retribuito – non retribuito) in un’impresa sociale

#### Abilità

- Scegliere la combinazione appropriata delle risorse umane e delle strategie per lo sviluppo per aumentare ancor più la prestazione dell’impresa sociale
- Creare strategie di Risorse Umane che aggiungano valore all’impresa sociale

#### Competenze

- Assicurarsi di raggiungere vantaggi competitivi attraverso una distribuzione strategica delle risorse umane e sviluppare strategie nell’ambito delle Risorse umane

### CONTENUTO DEL CORSO

- Definizione e importanza della gestione delle Risorse Umane
- Le principali funzioni della gestione delle Risorse Umane: pianificazione, selezione, valutazione dell’orientamento, motivazione, sviluppo
- Bilanciare l’assetto delle risorse umane: staff retribuito e non retribuito
- Strategie per lo sviluppo delle risorse umane
- Relazione tra la prestazione e il capitale intellettuale nell’imprenditoria sociale
- Competenze del board per l’efficienza aziendale

#### UNITÀ FORMATIVA 10: “Reclutamento e selezione di dipendenti e volontari”

ORE D’INSEGNAMENTO: 20

ECTS: 1

EQFL: 6

RISULTATI D’APPRENDIMENTO



*Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.*

#### **Conoscenze**

- Riconoscere l'importanza della strategia della selezione e assunzione nel contesto delle imprese sociali.
- Descrivere i trends attuali e le tecniche di reclutamento e selezione e gli aspetti distintivi fra staff retribuito e volontari (includendo il board) nelle imprese sociali.

#### **Abilità**

- Adottare strategie appropriate di arruolamento e procedure per i volontari ((includendo il board) e i dipendenti nelle imprese sociali
- Applicare processi adeguati alla selezione dei volontari (compreso il consiglio di amministrazione) e dei dipendenti nelle imprese sociali

#### **Competenze**

- Essere in grado di gestire il reclutamento dei volontari, del consiglio di amministrazione e dei dipendenti delle imprese sociali, e misurarne i risultati
- Pianificare e mettere in atto un processo di selezione efficace per volontari (includendo il board) e dipendenti nelle imprese sociali

#### **CONTENUTO DEL CORSO**

- Differenziare tra la selezione del personale e dei volontari, includendo il board
- Strategie e processi di selezione per il personale e i volontari (includendo il board) nelle imprese sociali
- Progettare e pianificare i processi di selezione nelle imprese sociali
- Coinvolgimento di volontari nel processo di selezione e reclutamento

**UNITÀ FORMATIVA 11: Gestire le prestazioni dei dipendenti**

**ORE D'INSEGNAMENTO: 20**

**ECTS: 1**

**EQFL: 6**



### RISULTATI D'APPRENDIMENTO

*Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità di un livello appropriato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.*

#### Conoscenze

- Descrivere le principali teorie motivazionali e le teorie usate per comprendere il volontariato e riconoscere come sono influenzano il comportamento organizzativo (coinvolgimento, impegno, soddisfazione lavorativa) contribuendo alla prestazione dei dipendenti;
- Descrivere che cos'è una *learning organization* ed elencare i benefici nello stabilire una *learning culture* all'interno di un'impresa sociale;

#### Abilità

- Selezionare varie opportunità di apprendimento e sviluppo per migliorare l'impegno e il coinvolgimento dei volontari;
- Sviluppare strategie per promuovere la motivazione del personale e dei volontari;

#### Competenze

- Stabilire pratiche di sviluppo e formazione per migliorare lo sviluppo personale del personale e la ritenzione dei volontari

### CONTENUTO DEL CORSO

- Fattori determinanti del rendimento dei dipendenti e dei volontari
- Teorie motivazionali da convertire in strategie motivazionali per i dipendenti e i volontari
- Come realizzare opportunità di formazione continua e lo sviluppo personale

### UNITÀ FORMATIVA 12: Leadership e comunicazione per il massimo impatto

ORE D'INSEGNAMENTO: 40

ECTS: 2

EQFL: 6

### RISULTATI D'APPRENDIMENTO



*Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.*

#### **Conoscenze**

- Definire il ruolo di leadership nelle imprese sociali e le qualità e abilità che un leader dovrebbe possedere per risolvere i vari aspetti contraddittori di un'impresa sociale e il ruolo dell'intelligenza emozionale sul comportamento imprenditoriale, atteggiamenti e leadership
- Descrivere i differenti stili di leadership in relazione alle sfide dell'impresa sociale e il ruolo che occupa la comunicazione in tutto questo processo

#### **Abilità**

- Costruire e sostenere relazioni fidate con tutti gli stakeholder esterni ed interni attraverso una leadership responsabile
- Gestire tematiche di identità relative alla parte commerciale e sociale e risolvere i dilemmi di leadership emersi

#### **Competenze**

- Essere sicuri nell'applicare una leadership di successo gestendo le difficoltà che possono generarsi dalla contraddittoria natura delle imprese sociali
- Ottenere una conoscenza del proprio stile preferito di leadership e conoscere i vantaggi e gli svantaggi di ciascun stile.

## **MODULO 4:**

### **STRUTTURA DEL CORSO**





<b>TITOLO DEL MODULO</b>	<b>Valutazione dell'impatto sociale</b>		
<b>Unità Formative</b>	"Introduzione alla Valutazione dell'impatto sociale"		
	"Metodologia e strumenti di valutazione dell'impatto sociale"		
	"Analisi dei dati e visualizzazione dei risultati"		
	"Comunicare l'impatto sociale ai principali stakeholder"		
	<b>ORE D'INSEGNAMENTO PER SETTIMANA</b>	<b>ECTS CREDITS</b>	<b>EQFL</b>
	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>5 e 6</b>
<b>LINGUE D'INSEGNAMENTO:</b>	Inglese, sloveno, greco, italiano.		



<b>UNITÀ DIDATTICA 13: Introduzione alla valutazione dell'impatto sociale</b>
<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 20</b>
<b>ECTS: 1</b>
<b>EQFL: 6</b>
<b>RISULTATI D'APPRENDIMENTO</b>
<i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità di un livello appropriato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i>
<p><b>Conoscenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscere i principi della valutazione dell'impatto sociale: definizioni, storia, metodi per valutare progetti e organizzazioni, il ruolo della rendicontazione, il ciclo della valutazione dell'impatto sociale</li> <li>• Riconoscere il ruolo della rendicontazione della valutazione dell'impatto sociale</li> </ul> <p><b>Abilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare gli elementi della catena del valore dell'impatto sociale</li> <li>• Applicare i principali modelli della valutazione dell'impatto sociale e conoscere le principali fasi del ciclo SIA</li> </ul> <p><b>Competenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere capaci di individuare le aree dei risultati e gli indicatori di un progetto</li> </ul>
<b>CONTENUTO DEL CORSO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ABC dell'impatto sociale: dalle definizioni ai quadri teorici</li> <li>• Storia della valutazione dell'impatto sociale</li> <li>• La catena del valore dell'impatto</li> <li>• Il ciclo di vita dell'impatto sociale</li> </ul>



<b>UNITÀ FORMATIVA 14: Metodologia e strumenti di valutazione dell'impatto sociale</b>
<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 40</b>
<b>ECTS: 2</b>
<b>EQFL: 6</b>
<b>RISULTATI D'APPRENDIMENTO</b>
<i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità di un livello appropriato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i>
<p><b>Conoscenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscere i principali processi e metodologie della valutazione dell'impatto sociale: come costruire una catena di valore di impatto e conoscere la teoria del cambio e del ritorno sociale in investimento.</li> </ul> <p><b>Abilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettare e gestire tutte le fasi di valutazione, considerando tutte le variabili collegate al processo di valutazione: con i modelli SROI e TOC</li> <li>• Raccogliere dati per la valutazione dell'impatto sociale</li> </ul> <p><b>Competenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare le aree di risultato e i relativi indicatori, usando sia la ToC che lo SROI, così come la mappatura dei cambiamenti generati da un progetto/servizi/programma.</li> </ul>
<b>CONTENUTO DEL CORSO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La "Theory of Change" (ToC) e i suoi processi</li> <li>• Il Modello del Ritorno sociale sull'investimento (SROI)</li> </ul>



<b>UNITÀ FORMATIVA 15: Analisi e visualizzazione dei dati</b>
<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 20</b>
<b>ECTS: 1</b>
<b>EQFL: 5</b>
<b>RISULTATI D'APPRENDIMENTO</b> <i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i>
<p><b>Conoscenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avere familiarità con la raccolta dati, la loro interpretazione e la loro comunicazione attraverso gli adeguati strumenti informatici</li> <li>• Spiegare il concetto di responsabilità degli stakeholder attraverso il processo di valutazione dell'impatto sociale.</li> </ul> <p><b>Abilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzare metodi di raccolta dati e visualizzare i dati utilizzando strumenti informatici</li> </ul> <p><b>Competenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compilare e rappresentare graficamente, utilizzando i grafici appropriati, un Report sull'impatto sociale</li> </ul>
<b>CONTENUTO DEL CORSO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raccolta dati e analisi: i principali metodi</li> <li>• Visualizzazione dati e i principali strumenti digitali</li> </ul>

**UNITÀ FORMATIVA 16: Comunicare l'impatto sociale ai principali stakeholder**



<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 20</b>
<b>ECTS: 1</b>
<b>EQFL: 5</b>
<b>RISULTATI D'APPRENDIMENTO</b> <i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i>
<p><b>Conoscenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprendere il ruolo chiave dell'impatto sociale per il coinvolgimento degli stakeholder e la comunicazione dei dati</li> <li>● Identificare il ruolo strategico del report sull'impatto sociale</li> </ul> <p><b>Abilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicare efficacemente l'impatto in modo che risponda alle aspettative degli stakeholder e agli obiettivi dell'impresa sociale</li> </ul> <p><b>Competenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Coinvolgere gli stakeholder pubblici e privati attraverso l'uso della rendicontazione sull'impatto sociale</li> </ul>
<b>CONTENUTO DEL CORSO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Il ruolo delle strategie di comunicazione come elementi di analisi dell'impatto sociale.</li> <li>● Coinvolgimento degli stakeholders</li> <li>● Il bilancio sociale, social impact reporting: significato, usi e scopi</li> </ul>

## MODULO 5:

### STRUTTURA DEL CORSO



<b>TITOLO DEL MODULO</b>	<b>Sostenibilità finanziaria ed economica dell'impresa sociale</b>		
<b>UNITÀ FORMATIVE</b>	<b>" Pianificazione strategica e ciclo di vita delle imprese sociali"</b>		
	<b>"Come fare un business plan"</b>		
	<b>"Pianificazione finanziaria e vincoli di flusso di cassa"</b>		
	<b>"Accesso al credito e opportunità per le imprese sociali: Finanza sociale e finanza d'impatto sociale"</b>		
	<b>ORE D'INSEGNAMENTO</b>	<b>ECTS CREDITS</b>	<b>EQFL</b>
	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>5 and 6</b>
<b>LINGUE D'INSEGNAMENTO:</b>	<b>Inglese, sloveno, greco, italiano</b>		



<b>UNITÀ FORMATIVA 17: Pianificazione strategica e ciclo di vita delle imprese sociali</b>
<b>TEACHING HOURS: 40</b>
<b>ECTS: 2</b>
<b>EQFL: 5</b>
<p><b>Risultati d'apprendimento</b>  <i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i></p>
<p><b>Conoscenza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definire le fasi del processo di pianificazione strategica per lo sviluppo e la sostenibilità delle imprese sociali</li> <li>Comprendere le componenti e l'importanza della pianificazione strategica per lo sviluppo delle imprese sociali</li> </ul> <p><b>Abilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppare una strategia commerciale per un'impresa sociale</li> </ul> <p><b>Competenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare i componenti chiave del processo di pianificazione strategica per le imprese sociali</li> </ul>
<b>CONTENUTO DEL CORSO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo della pianificazione strategica nell'ambito delle imprese sociali (chiarire la propria vision, raccogliere e analizzare le informazioni, definire gli obiettivi e la strategia per conseguirli, realizzare la propria strategia, valutare e controllare)</li> <li>Il ciclo di vita di un'impresa sociale</li> </ul>



<b>UNITÀ FORMATIVA 18: Come fare un business plan</b>
<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 20</b>
<b>ECTS: 1</b>
<b>EQFL: 5</b>
<p><b>RISULTATI D'APPRENDIMENTO</b></p> <p><i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso</i></p>
<p><b>CONTENUTO DEL CORSO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modello Canvas per l'impresa Sociale (Partner chiave, Attività chiave, Risorse chiave, Proposte di valore, Relazioni con i clienti, Segmenti di clientela, Canali, Struttura dei costi, flussi di ricavi).</li> <li>• Business plan (Sintesi del Progetto imprenditoriale, Analisi dell'organizzazione, Analisi dell'azienda e del settore, Analisi della clientela, dei prodotti e dei servizi, Analisi della concorrenza, Ricerca e analisi di mercato, Economia aziendale, Piano di Marketing, Piano operativo, Strategie di progettazione e sviluppo, Gestione del Team, Calendarizzazione delle attività, Gestione dei rischi e dei problemi, Piano finanziario).</li> </ul>

<b>UNITÀ DFORMATIVA 19: Pianificazione finanziaria e vincoli di flusso di cassa</b>
<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 20</b>



<b>CTS: 1</b>
<b>EQFL: 5</b>
<b>RISULTATI D'APPRENDIMENTO</b> <i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i>
<p><b>Conoscenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definire i concetti chiave della progettazione finanziaria, della gestione economica, del flusso di cassa, e delle attività di bilancio</li> </ul> <p><b>Abilità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creare una struttura provvisoria del reporting e monitorare la prestazione economica rispetto ai costi, gestire il flusso di cassa, affrontare i periodi finanziari e definire il budget di un progetto.</li> </ul> <p><b>Competenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leggere e interpretare un report economico e prevedere i risultati finali dell'anno.</li> </ul>
<b>CONTENUTO DEL CORSO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Differenza tra progettazione finanziaria ed economica</li> <li>Previsione finanziaria e business plan</li> <li>Preparazione ed utilizzo degli strumenti del flusso di cassa</li> <li>Ripartizione dei costi</li> <li>Gestione delle entrate e delle uscite</li> <li>Analisi avanzata dei dati finanziari</li> </ul>



<b>UNITÀ FORMATIVA 20: "Accesso al credito e opportunità per le imprese sociali: Finanza sociale e finanza d'impatto sociale"</b>
<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 20</b>
<b>CTS: 1</b>
<b>EQFL: 6</b>
<b>Risultati d'apprendimento</b> <i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i>
<p><b>Conoscenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscere le principali opportunità di Finanza sociale, considerare concetti che appartengono alla finanza dell'impatto sociale (per esempio, i social impact bond) e il ruolo degli stakeholders nello schema di remunerazione legato ai risultati.</li> <li>• Esplorare i punti di forza e quelli di debolezza di uno schema di remunerazione legato ai risultati per risolvere i bisogni sociali</li> </ul> <p><b>Abilità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconoscere l'ecosistema della finanza sociale e saper coinvolgere gli outcome payer</li> </ul> <p><b>Competenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare il modello finanziario più appropriato per la sostenibilità dell'impresa sociale.</li> </ul>
<b>CONTENUTO DEL CORSO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La finanza sociale e il suo ecosistema</li> <li>• Finanza a impatto sociale</li> <li>• Schema di remunerazione legato ai risultati raggiunti: Social Impact Bond (SIB)</li> </ul>



## MODULE 6:

### STRUTTURA DEL CORSO

<b>TITOLO DEL MODULO</b>	Strategie di crescita, marketing e raccolta fondi per le imprese sociali		
<b>Unità formative</b>	"Strategie di crescita e redditività a lungo termine delle imprese sociali"		
	" Valutazione del mercato e valutazione della competitività "		
	"Opzioni di raccolta fondi per le imprese sociali"		
	"Networking e Marketing per le vendite"		
<b>ORE D'INSEGNAMENTO</b>		<b>ECTS CREDITS</b>	<b>EQFL</b>
100		5	6
<b>LINGUE D'INSEGNAMENTO:</b>	Inglese, sloveno, greco, italiano		



<b>UNITÀ FORMATIVA 21: “Strategie di crescita e redditività a lungo termine delle imprese sociali”</b>
<b>ORE D’INSEGNAMENTO: 20</b>
<b>ECTS: 1</b>
<b>EQFL: 6</b>
<p><b>Risultati d’apprendimento:</b>  <i>Vengono qui descritti i risultati d’apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i></p>
<p><b>Conoscenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definire e valutare le capacità organizzative di un’impresa sociale per realizzare una strategia di crescita di successo.</li> <li>● Conoscere un’ampia gamma di strategie per lo sviluppo dell’impatto sociale e una redditività a lungo termine</li> </ul> <p><b>Abilità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificare ed esplorare I fattori che influenzano la crescita e una redditività a lungo termine delle imprese sociali e sviluppare soluzioni strategiche.</li> <li>● Sviluppare strategie flessibili ed efficaci per affrontare una limitazione delle risorse pubbliche</li> </ul> <p><b>Competenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Essere capace di aumentare e perseguire una redditività a lungo termine di un’impresa sociale, bilanciando l’aumento dell’impatto sociale e la crescita commerciale</li> </ul>



- Saper progettare e applicare strategie di crescita di successo per le imprese sociali

#### **CONTENUTO Del CORSO**

- Crescita ed estensione dell'impresa sociale
- Barriere alla crescita per le imprese sociali e modalità di gestirle
- Strategie di crescita per le imprese sociali: attività generatrici di reddito (IGA), ecc.
- Partnership strategiche pubbliche e private dell'impresa sociale
- Approccio "Multiple Helix"

**UNITÀ FORMATIVA 22: Valutazione del mercato e valutazione della competitività**

**ORE D'INSEGNAMENTO: 20**



<b>CTS: 1</b>
<b>EQFL: 6</b>
<b>Risultati d'apprendimento</b> <i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i>
<p><b>Conoscenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Preparare una ricerca di mercato e analizzare la concorrenza</li> <li>● Definire il segmento di mercato e l'importanza del targeting e del posizionamento.</li> </ul> <p><b>Abilità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificare i bisogni del consumatore, le loro preferenze, valori e benefici;</li> <li>● Testare un prodotto/servizio su un mercato target e adattare il prodotto servizio alle richieste del mercato;</li> <li>● Definire i punti di forza e debolezza della concorrenza.</li> </ul> <p><b>Competenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificare e sviluppare opportunità di impresa sociale e ambientale</li> <li>● Intraprendere analisi di mercato e verificare/testare i bisogni del mercato di un servizio specifico o prodotto;</li> <li>● Definire il gruppo target di un'impresa sociale;</li> </ul>
<b>CONTENUTO DEL CORSO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ricerca di mercato (ipotesi di ricerca, fonti di informazione, elaborazione dei dati, osservazione espressa, e risultati di ricerca);</li> <li>● Prodotto/servizio, Clienti, Concorrenza, Fornitori;</li> <li>● Segmentazione – Targeting e Posizionamento.</li> </ul>



<b>UNITÀ FORMATIVA 23: Opzioni di raccolta fondi e finanziamento per le imprese sociali</b>
<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 20</b>
<b>CTS: 1</b>
<b>EQFL: 6</b>
<b>Risultati d'apprendimento</b> <i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i>
<p><b>Conoscenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avere familiarità con i diversi strumenti e metodi della raccolta fondi</li> <li>● Definire le diverse tipologie di crowdfunding (per esempio equity crowdfunding, lending crowdfunding, reward crowdfunding)</li> </ul> <p><b>Abilità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avviare le principali fasi di una campagna di raccolta fondi</li> </ul> <p><b>Competenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Individuare il miglior modello di finanziamento per una campagna di raccolta fondi</li> </ul>
<b>CONTENUTO DEL CORSO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Strumenti e metodi della raccolta fondi nel settore dell'impresa sociale: schemi pubblici. E privati (esempi da differenti paesi)</li> <li>● Il crowdfunding e le sue fasi</li> <li>● Il crowdfunding in Europa</li> </ul>



<b>UNITÀ FORMATIVA 24: Networking e Marketing per le Vendite</b>
<b>ORE D'INSEGNAMENTO: 40</b>
<b>CTS: 2</b>
<b>EQFL: 6</b>
<b><i>Risultati d'apprendimento</i></b> <b><i>Vengono qui descritti i risultati d'apprendimento, le conoscenze specifiche, le competenze e le abilità del livello adeguato che acquisiranno gli studenti con il superamento del corso.</i></b>
<p><b>Conoscenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capire il ruolo del networking e del marketing per le vendite come strumenti chiave per il coinvolgimento del cliente in generale e nello specifico all'interno delle imprese sociali</li> <li>● Familiarità con lo scopo fondamentale e le sfide delle varie strategie di marketing, strumenti (per esempio il marketing diretto o altri elementi di marketing) e (media stampati, online)</li> <li>● Sapere come il marketing e le vendite sono legate al coinvolgimento del cliente e come usare un database per indirizzare la comunicazione del marketing</li> </ul> <p><b>Abilità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sviluppare una strategia basica di marketing per l'impresa sociale</li> <li>● Esplorare opportunità di networking che possano contribuire al buon esito del marketing e delle campagne e attività di vendita.</li> </ul> <p><b>Competenze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creare una campagna marketing basica.</li> <li>● Progettare e Realizzare una strategia di networking</li> </ul>
<b>CONTENUTO DEL CORSO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Il mercato: panoramica, profilazione dei clienti e ricerche di mercato</li> <li>☞ La tua offerta: approcci di marketing, proposte di vendita unica e i principali strumenti del Marketing e dei Media</li> <li>☞ Strategie di marketing, vendita e networking</li> <li>☞ Strumenti di vendita</li> </ul>





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



€ Gestione della Banca dati e rendicontazione