



## Contesto

Giunto alla seconda edizione, il corso di formazione “General Management per i talenti delle Utilities” intende offrire una panoramica delle principali tematiche che quotidianamente vengono affrontate in azienda, sviluppando le competenze manageriali interne delle utilities.

Nonostante le competenze tecniche siano oggi come in passato essenziali per il settore, non risultano più sufficienti a garantire la competitività delle aziende, se non accompagnate da un adeguato e più diversificato bagaglio di competenze.

Il contesto maggiormente competitivo, la grandissima pressione sul miglioramento dell’efficienza e degli standard di qualità, la complessità crescente delle organizzazioni e le importanti risorse finanziarie amministrare, impongono infatti un deciso rafforzamento delle competenze manageriali.

Il corso di formazione di seguito proposto è volto a fornire proprio a questi profili la possibilità di acquisire delle competenze di general management di base quale primo step nel loro percorso di sviluppo professionale manageriale.

Il percorso prevede tre fasi (per un totale di 16 giornate + 1 addizionale e facoltativa tra settembre 2020 e gennaio 2021):

- *formazione* articolata in 15 giornate in formula weekend per un totale di 120 ore
- *capstone project*: ovvero un progetto individuale o di gruppo sviluppato nell’arco 2-3 mesi. I partecipanti dovranno definire un project plan legato ai possibili cambiamenti/innovazioni implementabili nel prossimo futuro nelle realtà di appartenenza. I lavori saranno discussi dai partecipanti a fine corso, durante la giornata di presentazione in un’ottica di condivisione con l’intero gruppo
- *360° feedback individuale*: si tratta un’attività aggiuntiva e facoltativa rispetto alle precedenti durante la quale il partecipante può ricevere un feedback sul suo operato e sui propri margini di miglioramento. Tale fase consente di apprendere il punto di vista dei colleghi e prevede il rilascio di un report dettagliato.

Il corso sarà tenuto nei giorni di venerdì e sabato, con la sola eccezione del modulo finale di tre giorni che si svolgerà di giovedì, venerdì e sabato. Gli orari delle lezioni saranno: 9.00 – 13.00, 14.00 – 18.00.

Durante il percorso i partecipanti avranno accesso a una piattaforma di e-learning, attraverso la quale sarà reso disponibile il materiale didattico per ogni giornata di lezione.

Solo a coloro che sono in possesso del titolo di Laurea, con una percentuale di frequenza almeno pari all’80%, che abbiano completato il Field Project e superato le prove intermedie (assignment e test di verifica), sarà rilasciato l’Attestato di Perfezionamento ai sensi della L. 341/1990.

A coloro che non sono in possesso del titolo di laurea verrà rilasciato un attestato di partecipazione.

Ai fini della predisposizione dell’Attestato di perfezionamento, al momento dell’iscrizione, i partecipanti al corso dovranno allegare il proprio curriculum vitae e fornire le seguenti informazioni, compilando il modulo disponibile in allegato:

- Nome (completo) e Cognome
- Luogo e data di nascita
- Indirizzo di residenza
- Indirizzo mail
- Autocertificazione del possesso di Laurea

L’Accademia dei Servizi Pubblici attraverso un accordo con SDA Bocconi è in grado di poter offrire questo corso di General Management richiedendo solo un contributo di partecipazione pari a 3.200 euro (+IVA). Sono da considerarsi escluse le spese per la fase facoltativa del 360°, quantificabili in 500 euro (+IVA) a partecipante.

L’avvio del corso è subordinato all’iscrizione di 30 partecipanti.

## Obiettivi

- Comprendere l'importanza della strategia e del posizionamento strategico quali strumenti essenziali per l'attività d'impresa
- Fornire gli elementi di base della contabilità e della finanza
- Conoscere le modalità di gestione di un contratto di servizio
- Apprendere gli strumenti e le determinanti del controllo di gestione
- Apprendere le diverse modalità organizzative e l'orientamento alla gestione del cambiamento
- Imparare a gestire le persone e le situazioni sul luogo di lavoro
- Avviare la costituzione di una community che favorisca lo scambio di esperienze

## Destinatari

Il percorso è rivolto a coloro che da poco tempo sono stati assegnati a ruoli di responsabilità o che a tendere ricopriranno tali ruoli. Si tratta di persone:

- Motivate al rinnovamento del sistema delle utilities
- Impegnate a fare delle organizzazioni un luogo di costruzione del benessere della comunità territoriale, di crescita e di sviluppo
- Interessate a mettersi in gioco in un'esperienza formativa impegnativa

## Durata e luogo

Il percorso formativo è articolato in 6 moduli suddivisi in **16 giornate formative** (in formula weekend) ed **eventualmente 1 per il colloquio 360° opzionale** (data da definirsi):

### 18-19 settembre 2020 - I modulo

#### Strategie e service management

Milano

Sede SDA Bocconi  
Via Bocconi, 8

### 27-28 novembre - 18-19 dicembre 2020 V modulo

#### Organizzazione

Milano

Sede SDA Bocconi  
Via Bocconi, 8

### 9-10 ottobre 2020 - II modulo

#### Gestione del contratto di servizio

Milano

Sede SDA Bocconi  
Via Bocconi, 8

### 14-15-16 gennaio 2021 - VI modulo

#### Gestire le persone

Milano

Sede SDA Bocconi  
Via Bocconi, 8

### 23-24 ottobre 2020 - III modulo

#### Contabilità e finanza

Milano

Sede SDA Bocconi  
Via Bocconi, 8

### Data da concordare Presentazione dei progetti

#### Discussione progetti

Milano

Sede SDA Bocconi  
Via Bocconi, 8

### 13-14 novembre 2020 - IV modulo

#### Controllo di gestione e performance management

Milano

Sede SDA Bocconi  
Via Bocconi, 8

**Venerdì 18 settembre 2020** 9.00 – 18.00

**I MODULO - STRATEGIE E SERVICE MANAGEMENT (PARTE PRIMA)**

9.00 – 10.30 (**Marta Barbieri**)

- Apertura corso

11.00 – 13.00 (**Giovanni Fosti**)

- Che cos'è la strategia: piano, processo, negoziazione?
- Differenze tra strategie di ente e del territorio

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Giovanni Fosti**)

- Strategia deliberata e strategia emergente
- Posizionamento strategico come strumento di diagnosi e di azione
- Strategie e relazioni con l'ambiente di riferimento

---

**Sabato 19 settembre 2020** 9.00 – 18.00

**I MODULO - STRATEGIE E SERVICE MANAGEMENT (PARTE SECONDA)**

9.00 – 13.00 (**Giovanni Fosti**)

- Gli strumenti della pianificazione strategica

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Giovanni Valotti**)

- La gestione strategica dei servizi pubblici
- Le logiche di segmentazione della domanda
- Le logiche di progettazione dell'offerta
- Le leve di service management

---

**Venerdì 9 ottobre 2020** 9.00 – 18.00

**II MODULO – GESTIONE DEL CONTRATTO DI SERVIZIO (PARTE PRIMA)**

9.00 – 13.00 (**Velia Leone**)

- Inquadramento dei servizi di interesse (economico) generale in ambito UE
- Ricognizione e riorganizzazione della disciplina europea e nazionale in materia di servizi pubblici locali

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Velia Leone**)

- Le forme organizzative e di gestione di riferimento nei settori regolati



**Sabato 10 ottobre 2020** 9.00 – 18.00

**II MODULO – GESTIONE DEL CONTRATTO DI SERVIZIO (PARTE SECONDA)**

9.00 – 13.00 (**Velia Leone**)

- Il contratto di servizio: inquadramento e ruolo nei processi di esternalizzazione dei servizi pubblici
- Gli oggetti del contratto

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Niccolò Cusumano**)

- I profili manageriali della gestione del contratto
- Il monitoraggio del contratto: la costruzione del cruscotto di controllo e il controllo della qualità

---

**Venerdì 23 ottobre 2020** 9.00 – 18.00

**III MODULO – CONTABILITA' E FINANZA (PARTE PRIMA)**

9.00 – 13.00 (**Veronica Vecchi**)

- I bilanci delle società che gestiscono i SSPPLL: finalità, oggetto, e metodo della contabilità economico-patrimoniale – parte prima
- I bilanci delle società che gestiscono i SSPPLL: finalità, oggetto, e metodo della contabilità economico-patrimoniale – parte seconda

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Veronica Vecchi**)

- Il conto economico
- Lo stato patrimoniale
- Le rilevazioni contabili
- L'impatto delle rivelazioni di esercizio sulle tavole di sintesi

---

**Sabato 24 ottobre 2020** 9.00 – 18.00

**III MODULO – CONTABILITA' E FINANZA (PARTE SECONDA)**

9.00 – 13.00 (**Donatella Travella**)

- I fondamenti della finanza di impresa
- Le valutazioni d'azienda: le principali metodologie

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Donatella Travella**)

- Le valutazioni economico-finanziarie: la costruzione dei flussi di cassa e i ratios
  - La struttura del capitale
-



**Venerdì 13 novembre 2020** 9.00 – 18.00

**IV MODULO – CONTROLLO DI GESTIONE E PERFORMANCE MANAGEMENT (PARTE PRIMA)**

9.00 – 13.00 (**Antonella Cugini**)

- L'evoluzione del contesto dei fabbisogni di controllo
- Le determinanti dell'equilibrio economico-finanziario nel SII

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Antonella Cugini**)

- La misurazione e il governo dei costi del SSI
- Le logiche di misurazione dei costi
- Le configurazioni di costo
- La misurazione del costo dei servizi offerti

---

**Sabato 14 novembre 2020** 9.00 – 18.00

**IV MODULO – CONTROLLO DI GESTIONE E PERFORMANCE MANAGEMENT (PARTE SECONDA)**

9.00 – 13.00 (**Antonella Cugini**)

- La costruzione del budget aziendale
- Progettare il reporting aziendale, identificare gli obiettivi ed assegnare responsabilità

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Antonella Cugini**)

La costruzione dei cruscotti di Key Performance indicators (di direzione, di divisione di funzione)

---

**Venerdì 27 novembre 2020** 9.00 – 18.00

**V MODULO – ORGANIZZAZIONE (PARTE PRIMA)**

9.00 – 13.00 (**F.rancesco Gallmann**)

- Che cos'è il project management
- Il ciclo del progetto

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Francesco Gallman e Alexander Maximilian Hiedemann**)

- Gli strumenti di gestione del progetto

---

**Sabato 28 novembre 2020** 9.00 – 18.00

**V MODULO – ORGANIZZAZIONE (PARTE SECONDA)**

9.00 – 13.00 (**Niccolo' Cusumano**)

- Pianificare un progetto in logica deliverable-oriented
- Tecniche di pianificazione tempi

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Marco Giuffrida**)

- Valutazione di un progetto

**Venerdì 18 dicembre 2020** 9.00 – 18.00

**V MODULO – ORGANIZZAZIONE (PARTE TERZA)**

9.00 – 13.00 (**Marco Sampietro**)

- Leggere l'organizzazione: la visione per processi
- Le tipologie di processi: una proposta

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Marco Sampietro**)

- La lean organization
- 

**Sabato 19 dicembre 2020** 9.00 – 18.00

**V MODULO – ORGANIZZAZIONE (PARTE QUARTA)**

9.00 – 13.00 (**Marco Sampietro**)

- Il procurement delle utilities: tra esigenze aziendali e vincoli normativi
- La governance della funzione acquisti: centralizzazione vs decentramento, standardizzazione vs customizzazione
- Il ciclo degli acquisti

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Marco Sampietro**)

- Il marketing d'acquisto: obiettivi e strumenti operativi
  - Analisi del portfolio contratti e fornitori
- 

**Giovedì 14 gennaio 2021** 9.00 – 18.00

**VI MODULO – GESTIRE LE PERSONE (PARTE PRIMA)**

9.00 – 13.00 (**Raffaella Saporito**)

- Leader si nasce o si diventa? Le competenze di leadership

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Raffaella Saporito**)

Comunicazione e ascolto

---

**Venerdì 15 gennaio 2021** 9.00 – 18.00

**VI MODULO – GESTIRE LE PERSONE (PARTE SECONDA)**

9.00 – 13.00 (**Raffaella Saporito**)

- Dare e ricevere un feedback

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 18.00 (**Marta Barbieri**)

- La gestione del conflitto
-



**Sabato 16 gennaio 2021 9.00 – 18.00**

**VI MODULO – GESTIRE LE PERSONE (PARTE TERZA)**

9.00 – 13.00 (**Marta Barbieri**)

- La gestione del gruppo di lavoro
- La gestione delle riunioni – parte prima

13.00 *Pausa pranzo*

14.00 – 15.00 (**Marta Barbieri**)

- La gestione delle riunioni – parte seconda

15.00 – 18.00 (**Marta Barbieri**)

- Le utilities in prospettiva: opportunità e rischi

---

**Data da concordare 9.00 – 18.00**

**DISCUSSIONE DEI PROGETTI**

**DOCENTI**



**Marta Barbieri** (*Government Health and Not for Profit Faculty Deputy, SDA-Bocconi School of Management*)

Esperta di gestione delle risorse umane, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e di organizzazione delle aziende pubbliche.  
Coordina numerosi progetti di formazione e ricerca nel settore pubblico, tra gli altri, l'iniziativa SMARTAPLAB, la comunità di pratiche per il miglioramento della performance nelle Amministrazioni Pubbliche, realizzata in collaborazione con SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione).



**Nicolò Cusumano** (*Associate Professor of Practice di Government Health e Non Profit, SDA-Bocconi School of Management*)

Esperto di contratti pubblici, partenariato pubblico privato, impact investing, sostenibilità ambientale, politiche di efficientamento energetico.  
E' impegnato in numerosi progetti di formazione e ricerca nel settore pubblico; tra gli altri, è coordinatore del Corso di Perfezionamento MASAN, Management degli Acquisti e dei contratti in Sanità.



**Antonella Cugini** (*Affiliate Professor di Accounting and Control, SDA Bocconi School of Management*)

Esperto di cost management nelle aziende di servizi e commerciali; valutazione della performance nelle Università; marketing metrics (misurazione e valutazione della performance commerciale e marketing); misurazione e il governo della customer profitability; strumenti multidimensionali per la misurazione della performance in aziende industriali e di servizi; balanced scorecard e strategy map; sistemi di misurazione dei costi basati sulle attività (Activity-based Costing e Activity-based Management); cost controlling e value for customer.  
E' responsabile del corso internazionale "Service & Value: from Customer Satisfaction to Customer Value; from Customer Value to Profitability", nonché del corso di "Performance Management" nell'ambito del master EMBA (Executive MBA).



**Giovanni Fosti** (*Direttore Executive Education for Government, SDA Bocconi School of Management*)

Esperto di processi di innovazione nei sistemi di welfare; public governance, assetti istituzionali e forme di gestione nei servizi sociali e socio sanitari; strategia e service management; network di programmazione e offerta dei servizi.  
Ha fondato e diretto il Master of Management in Food&Beverage, SDA Bocconi. Ha partecipato attivamente a numerosi progetti di formazione di SDA Bocconi in Europa e Asia.  
E' stato Direttore di vari Programmi Master di SDA Bocconi e coordina numerosi progetti su misura per le aziende del settore pubblico.



**Francesco Gallmann** (*Senior Lecturer di Operations and Technology, SDA Bocconi School of Management*)

Esperto di operations e supply chain management, misura delle prestazioni, Lean, quick response e agilità, logistica, global SCM, prassi collaborative, acquisti e servizi post-vendita.  
Ha sviluppato e diretto diversi programmi, come Academies su Supply Chain e Servizi Post-vendita, programmi custom di operations, acquisti e Supply Chain, Study tours sulla lean condotti in Giappone.





**Matteo Giuffrida (SDA Fellow)**

Esperto di gestione degli approvvigionamenti, supply chain management.  
Professore a contratto, corso "Global operations and supply chain management", Università Bocconi.



**Alexander Maximilian Hiedemann (Lecturer di Government, Health and Not for Profit, SDA Bocconi School of Management)**

Esperto di Operations Management nella pubblica amministrazione e nelle istituzioni internazionali, crescita digitale e opportunità per il territorio, sviluppo urbano sostenibile e integrato.

E' Direttore del Master of Public Administration (MPA) e Coordinatore di EMMIO, Executive Master in Management delle Istituzioni Internazionali, e del modulo "European Learning Visit" di EMMAP (Executive Master in Management delle Amministrazioni Pubbliche)



**Velia Leone (Avvocato, Collaboratore SDA Bocconi School of Management)**

Avvocato esperto in diritto UE, diritto della concorrenza e degli aiuti di Stato, appalti e concessioni, project financing, partenariato pubblico-privato (PPP), diritto amministrativo e commerciale, regulatory law, con particolare enfasi sui settori dei servizi pubblici, dei trasporti e della pianificazione territoriale, dello sviluppo regionale e dell'uso dei fondi strutturali europei. Svolge abitualmente attività di docenza nei programmi SDA Bocconi.



**Marco Sampietro (Associate Professor of Practice di Leadership, Organization and Human Resources, SDA Bocconi School of Management)**

Esperto di project management, strategic project management, project portfolio management, project management, project followership, agile project management e fattori umani nella gestione dei progetti.

E' Faculty Member MBA, GEMBA e MISA e coordinatore del Corso in Project Management e Team Leadership, SDA Bocconi. È inoltre Faculty Member presso il SDA Bocconi Asia Center.



**Raffaella Saporito (Associate Professor of Practice di Government Health e Non Profit, SDA Bocconi School of Management)**

Esperta di organizzazione, gestione e sviluppo delle persone nelle amministrazioni pubbliche, politiche e strumenti di selezione e rotazione della dirigenza e dei quadri, modelli di leadership per il settore pubblico, logiche e strumenti per lo sviluppo delle competenze manageriali e di leadership nella PA.

E' Direttore di EMMAP (Executive Master in Management delle Amministrazioni Pubbliche) e di MAP (Corso di perfezionamento in Management delle Amministrazioni Pubbliche).



**Daniela Travella (Lecturer di Accounting and Control, SDA Bocconi School of Management)**

Esperta di informativa economico-finanziaria delle imprese, principi contabili nazionali ed internazionali, analisi di bilancio, valutazione del capitale economico delle imprese e riorganizzazione aziendale, struttura e performance economico-finanziaria delle imprese, principi contabili OIC e IAS/IFRS, evoluzione dell'informativa di bilancio finanziaria e non.

Conduce progetti di ricerca, formazione e consulenza con importanti clienti che operano nel settore manifatturiero, alimentare, energetico e bancario.



**Giovanni Valotti (*Bocconi Professor di Government, Health e Non Profit, SDA Bocconi School of Management*)**

Esperto di strategia e rinnovamento gestionale di imprese e amministrazioni pubbliche, assetti istituzionali, modelli organizzativi corporate governance e valutazione della performance. E' Direttore dell'Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche (OCAP). E' stato Direttore dell'Area Pubblica Amministrazione di SDA Bocconi, nonché Direttore dei seguenti Programmi Master: Executive Master in Management dell'Ente Locale (EMMEL), Executive Master in Management dell'Ente Regione (EMMER), Master in Management Pubblico (MMP).



**Veronica Vecchi (*Associate Professor of Practice di Government Health e Non Profit, SDA-Bocconi School of Management*)**

Esperta di public management; partnership pubblico-privato per le infrastrutture e lo sviluppo economico, project finance, relazioni PA-imprese, impact investing e social innovation, politiche pubbliche per lo sviluppo dell'imprenditorialità e della competitività territoriale, strategie di finanziamento e di valutazione degli investimenti pubblici e delle infrastrutture.

E' Direttore della formazione executive di SDA Bocconi Asia Center e dell'International Executive Master in Business (IEMB). E' Direttore dell'Impact Investing Lab di SDA Bocconi e Coordinatore di MP3 del l'osservatorio dell'Università Bocconi dedicato alle partnership pubblico-privato.