



i CONVEGNI di  
& SVILUPPO   
& ORGANIZZAZIONE

# EVOLUZIONE O RIVOLUZIONE?

Il cambiamento come necessità per la vita dell'impresa



## MILANO

Martedì 12 luglio 2016 – Ore 9.00/17.00

**Hotel Michelangelo** – Piazza Luigi di Savoia, 6

---

## SPONSOR



# PROGETTO

*Sviluppo&Organizzazione*, la più importante rivista italiana dedicata ai temi dell'organizzazione aziendale, propone un programma di convegni dedicato ai temi di cambiamento organizzativo che le imprese devono mettere in atto per affrontare uno scenario in cui gli assetti sociali, economici e politici si sono radicalmente modificati.

I contenuti del progetto "i convegni di *Sviluppo&Organizzazione*" ricalcano la linea editoriale della rivista il cui obiettivo è avvicinare la teoria accademica dell'organizzazione aziendale alla prassi aziendale, affrontando i temi in modo rigoroso ma con taglio divulgativo.

Per informazioni sulle opportunità di sponsorizzazione dei convegni  
scrivi a [andrea.vago@este.it](mailto:andrea.vago@este.it)

## TEMA

Il ritmo e l'incertezza del cambiamento nel mondo di oggi, spinto dalla globalizzazione, dall'innovazione tecnologica e dall'urgenza di problemi irrisolti, come la sostenibilità ecologica e i diritti umani, richiedono una rinnovata attenzione. Il cambiamento è da sempre una problematica critica delle società umane, con tutti i conflitti e le tensioni che ne conseguono.

Di fronte al ritmo accelerato dei nostri giorni, emergono questioni come le seguenti:

- Come **trasmettere** ai diversi livelli dell'organizzazione e **vincere le resistenze** rispetto alle spinte al cambiamento che provengono dall'esterno?
- Come cambiare l'Organizzazione del lavoro utilizzando l'**innovazione tecnologica** per dare risposte real time al mercato
- Come svincolare la produttività da tempo e luogo attraverso il **lavoro smart**
- Come **valorizzare la diversità** di approccio al lavoro delle diverse generazioni in azienda e come gestire diversità di persone, ruoli e stili manageriali?
- Come moltiplicare e **mobilitare gli agenti del cambiamento** e svilupparne il ruolo in azienda
- Come valorizzare la **funzione HR nel ruolo di Change Agent**

**L'evento sarà l'occasione per dare risposte a questi interrogativi** considerando che il cambiamento organizzativo è qualcosa che si tende a temere, e quindi, anche inconsapevolmente, ad allontanare. Mentre invece **bisogna credere nel cambiamento e considerarlo non già come qualcosa di cui avere timore ma come evento generatore di nuove possibilità.**

## MODERATRICE



**Valentina Casali** - redattrice di *Sviluppo&Organizzazione*

Responsabile della redazione di *Sviluppo&Organizzazione*, testata edita da Este, dove si occupa di temi legati all'organizzazione aziendale e alle risorse umane. In passato ha maturato una significativa esperienza in ambito editoriale.

# AGENDA

- 9.00 Apertura accredito partecipanti
- 9.30 Benvenuto e apertura lavori  
**Valentina Casali**, redattrice di Sviluppo&Organizzazione – ESTE

## CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: UNA PROSPETTIVA FILOSOFICA

- 9.40 *Una prospettiva filosofica del cambiamento: come lasciarsi sorprendere*  
**Alessandro Ghisalberti**, già professore ordinario di filosofia teoretica – facoltà di lettere e filosofia – UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

## LE DIMENSIONI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

- 10.10 *Portolani per la navigazione organizzativa*  
**Giuseppe Scaratti**, professore ordinario – facoltà di economia – UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE
- 10.35 *Il cambiamento è come una crostata*  
**Leopoldo Ferrè**, partner – EXEO CONSULTING/PERFORMANT BY SCOA
- 11.00 *Vortice: un esempio di change management*  
**Stefano Guantieri**, general manager – VORTICE ELETTROSOCIALI
- 11.25 Coffee break
- 11.55 *Lavorare sul Mindset per accelerare il cambiamento organizzativo*  
**Alessandra Rizzi**, head of human resources & organization – ALLEANZA ASSICURAZIONI
- 12.20 *Il ruolo del professionista nel cambiamento organizzativo*  
**Loris Beretta**, dottore commercialista e revisore contabile – STUDIO BERETTA & ASSOCIATI
- 12.45 Confronto con il pubblico
- 13.00 Pranzo a buffet

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: COME CAMBIA?

- 14.00 *Il change management strutturale: quattro storie*  
**Federico Butera**, professore emerito di scienze dell'organizzazione – UNIVERSITÀ DI MILANO BICOCCA
- 14.25 *La sfida dello smart working. C'è del nuovo all'orizzonte?*  
**Teresina Torre**, professore associato in organizzazione e gestione delle risorse umane  
UNIVERSITÀ DI GENOVA
- 14.50 *Come gestire un programma di Enterprise Change Management nella fase di maturità*  
**Clemente Perrone**, vice president organization & transformation – SIRTI
- 15.15 *La gestione delle persone nei contesti in cambiamento: una proposta metodologica*  
**Simonetta Cavasin**, amministratore delegato – OD&M CONSULTING
- 15.40 *Cambiare, questione di logica e ... di immaginazione. Il caso Beretta*  
**Silvia Preti**, people development manager – FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA

## IL RUOLO DELL'AGENTE DI CAMBIAMENTO

- 16.05 *Il nostro desiderio di cambiare: in corsa verso il futuro*  
**Cristina Gobbato**, hr manager – CONTINENTAL ITALIA
- 16.30 *Come cambiano gli agenti di cambiamento*  
**Gianfranco Rebora**, direttore responsabile – SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE
- 16.55 Confronto con il pubblico e chiusura lavori

## CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: UNA PROSPETTIVA FILOSOFICA

### *Una prospettiva filosofica del cambiamento: come lasciarsi sorprendere*

*La filosofia sostiene che “cambiare fa bene”, perché ciascuno gioca la propria esistenza stando al passo coi tempi ed insieme essendo parte attiva dell’agire pubblico. La vita umana è di per sé biologicamente segnata dal continuo cambiamento (nascita, crescita, decrescita): leggere questo cammino in direzione di un nuovo che avanza, aiuta a vincere l’idea che il declino sia inarrestabile, la tesi nichilista che ogni corrente filosofica ha contrastato. Anche sull’onda delle scoperte circa l’origine e l’evoluzione dell’universo, prevalgono oggi visioni positive del futuro, legate al potenziamento non solo della tecnologia e del benessere materiale, ma anche della conoscenza e della dimensione spirituale dell’uomo. Due pensatori di riferimento: Teilhard de Chardin (1881-1955) e Raimon Panikkar (1918-2010). Una nota frase del filosofo cinese Lao Tse (VI-V sec. A. C.) offre uno spunto stimolante per lasciarsi sorprendere dal cambiamento: “Quello che il bruco chiama fine del mondo, il resto del mondo lo chiama farfalla”. Aprendo le ali, il bruco si apre a un nuovo modo di vivere, quello spazioso della farfalla.*



**Alessandro Ghisalberti**, già professore ordinario di filosofia teoretica facoltà di lettere e filosofia  
**UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE**

Alessandro Ghisalberti è stato direttore della “Rivista di Filosofia neo-Scolastica”.

È socio della Società filosofica italiana, membro della Siepim (Société internationale pour l’étude de la philosophie médiévale), membro della SISPM (Società italiana per lo studio del pensiero medievale), membro del Consiglio direttivo dell’Istituto internazionale di Studi Piceni, dell’Istituto di Studi umanistici F. Petrarca, del Comitato direttivo del Centro per le ricerche di Ontologia, Metafisica ed

Ermeneutica (CROME) dell’Università Cattolica di Milano, del Centro Internazionale di Studi Gioachimiti, dell’Istituto “Veritatis Splendor” di Bologna, della Rivista “Medioevo”, dell’Anuario de Historia de la Iglesia. È membro effettivo dell’Istituto Lombardo, Accademia di Scienze e Lettere.

## LE DIMENSIONI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

### *Portolani per la navigazione organizzativa*

*Una tendenza emergente nella letteratura organizzativa descrive la diffusione di un acronimo, VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). La volatilità dice di situazioni instabili, di cui non si sa la durata ma per le quali sono disponibili conoscenze per una possibile comprensione del loro manifestarsi. L'incertezza riguarda elementi di precarietà tipici di situazioni di cui si conoscono cause ed esiti, ma senza la garanzia del loro avverarsi. La complessità rimanda a situazioni in cui una pluralità di fattori e variabili interagiscono, rendendo illusorio un atteggiamento di comprensione lineare dei fenomeni in cui si è coinvolti e del modo di gestirli. L'ambiguità richiama situazioni ricorrenti in cui la relazione tra gli elementi in gioco risulta opaca, confusa e sovrapposta. Apprendere a stare e vivere in tali contesti richiede persone capaci e preparate. Occorre accettare il confronto con elementi di caos e cercare di mettere un po' d'ordine tra le cose, che vanno governate pur all'interno di contesti segnati da incertezza, rapida evoluzione e turbolenza. La metafora del portolano getta luce su tale navigazione e porta l'attenzione sull'insieme di regole, saperi pratici, culture operative diffuse, linguaggi e vocabolari che costituiscono un'intelaiatura istituzionale che i soggetti devono apprendere per funzionare all'interno di un dato contesto.*



**Giuseppe Scaratti**, professore ordinario – facoltà di economia  
**UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE**

Giuseppe Scaratti è professore ordinario di Work and Organizational Psychology presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano. Accanto ai temi di HRM, i suoi principali interessi di studio riguardano le metodologie di ricerca applicata alle organizzazioni e i processi di cambiamento e apprendimento organizzativo. Ulteriore ambito è quello connesso ai critical management studies e ai repertori di pratica in diversi ambiti operativi.

## LE DIMENSIONI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

### *Il cambiamento è come una crostata*

*La crostata è la prima ricetta che ho imparato a fare da ragazzino... nello stesso modo e con la stessa passione con cui ancora oggi preparo questo dolce, accompagno le persone e le organizzazioni nel cambiamento... Tutti i processi di cambiamento, al di là della loro ampiezza e complessità, sono caratterizzati da una esigenza concreta, strategica, di business da conseguire (la base, la pasta frolla, la parte "hard"), ma anche dalla necessità di curare la fattibilità e la motivazione ad attuare il cambiamento necessario (la marmellata e la guarnizione, la parte "soft" e la comunicazione). L'importante è considerare tutte le componenti in modo sistemico, con la stessa attenzione ed... "informare tutto insieme"!  
Percorreremo insieme le diverse tappe di un processo di cambiamento, cogliendo gli snodi critici ed i punti di attenzione, anche attraverso la narrazione di alcune storie di cambiamento e gli insegnamenti tratti.*



**Leopoldo Ferrè**, partner  
**EXEO CONSULTING / PERFORMANT BY SCOA**

Consulente, docente, assessor e business coach, ha sviluppato una ventennale esperienza in ambito Risorse Umane, Organizzazione e Change Management (in Apsor ed in Accenture), per poi fondare, con alcuni amici, Exeo Consulting e sviluppare la partnership con Performant. Ha gestito progetti di cambiamento di diversa ampiezza (da processi di M&A, internazionalizzazione e ridefinizione del modello di business, a processi di "trasformazione" di singole aree, quali Vendite, Customer Service, IT, HR), in diversi settori (ICT, banking, manufacturing,

energy&utilities, farmaceutico, servizi, Sanità) ed in contesti internazionali. Ha seguito progetti di valutazione e sviluppo delle competenze, per più di tremila manager, professional, talent, italiani ed internazionali. È il responsabile metodologie e qualità di Youmanager, il primo progetto italiano per la valutazione, lo sviluppo e la certificazione delle competenze manageriali. Da più di dieci anni segue progetti volti allo sviluppo ed al miglioramento delle performance delle Aziende Sanitarie, facendo leva sull'integrazione delle competenze clinico-sanitarie con quelle di gestione manageriale e delle Risorse Umane. Ha scritto diversi articoli su riviste specializzate ed il libro "Ruoli e competenze in Sanità". Ha svolto docenze in Università e Master sui temi della gestione e sviluppo delle Risorse Umane. Ha collaborato con enti no profit in progetti nazionali ed internazionali relativi a giovani, education e disabilità.

## SPONSOR



### **I comportamenti generano valore.**

È questa la convinzione di tutti noi di **Performant by SCOA** e di **EXEO CONSULTING**.

Ogni giorno abbiamo la possibilità di toccare con mano questa semplice verità, assistendo i nostri clienti nei loro **percorsi di crescita e di trasformazione, sia individuale che organizzativa**. I comportamenti si possono osservare, si possono replicare, si possono misurare e soprattutto si possono allenare. Questo facciamo noi di Performant e di Exeo: **alleniamo i comportamenti e creiamo le condizioni abilitanti affinché questi generino valore**.

**Vision** – Crediamo nel **progressivo affermarsi di una cultura di impresa** e di comportamenti di business che coniughino l'intensa evoluzione del mondo con il rispetto dell'essere umano.

**Mission** – Accompagniamo la **trasformazione delle organizzazioni**, dei team e delle persone per migliorare i risultati.

**Valori** – Credibilità, Profondità, Coerenza, Esperienza, Empatia.

**www.performant.it – www.exeoconsulting.com**

## LE DIMENSIONI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

### *Vortice: un esempio di change management*

*Vortice Elettrosociali, oggi leader nel settore della ventilazione e del trattamento aria, è stata fondata nel 1954 dal Sig. A. Pagani in una cantina di Viale Montenero a Milano, e rappresenta un tipico esempio di una media impresa italiana che nel dopoguerra ha saputo costruirsi una storia di successo. Cresciuta costantemente nel corso degli anni, ad un certo punto della sua parabola industriale, ha dovuto decidere se rimanere un'azienda legata alla figura, se pur di successo e di forte indirizzo, dell'imprenditore o dotarsi di una struttura più manageriale. La scelta è andata in questa direzione e non poteva avvenire se non attraverso un'importante processo di cambiamento.*



**Stefano Guantieri**, general manager  
**VORTICE ELETTROSOCIALI**

Laureato in Ingegneria Meccanica, dal 2007 Stefano Guantieri è Direttore Generale di Vortice Elettrosociali. Cresciuto professionalmente nel Gruppo Riello, inizia il suo percorso nel 1989 all'interno della Divisione Bruciatori, leader mondiale nel settore dei bruciatori residenziali e industriali. Nel 1994 diventa Responsabile Ufficio Acquisti e nel 2000 crea la funzione di Supply Chain: in questo ruolo ha il compito di rivedere tutto il processo dalla pianificazione dei materiali alla fornitura

del prodotto finito, migliorando i livelli di servizio al minor costo operativo totale. Nel 2002 è nominato Responsabile Operations della Divisione e in questo ambito ha il duplice obiettivo di continuare l'implementazione di quanto già avviato con la precedente responsabilità e di migliorare il processo di Sviluppo Nuovi Prodotti in ambito R&D. Nel 2005 infine, prima di passare in Vortice, diventa Responsabile Commerciale della Divisione, gestendo una rete composta da filiali commerciali e produttive, distributori esteri e clienti OEM operante in tutti i Continenti, con l'obiettivo di rilanciare i fatturati e di sviluppare la propria quota nel settore dei bruciatori industriali e di processo.



Vortice è un **gruppo multinazionale** che opera attraverso **società proprie o distributori locali in oltre 90 Paesi nel mondo**, nei settori della ventilazione residenziale, commerciale e industriale e del trattamento dell'aria in generale.

Sono circa 300 le persone che, nelle diverse società del Gruppo, operano in tre continenti: **Europa, Asia e Sud America**.

La sede storica di Vortice Elettrosociali è a Tribiano (Milano) dove lavorano circa 160 persone: da essa dipendono **la filiale francese di Vortice France** (aperta nel 1974 con sede a Parigi), **la filiale inglese Vortice UK Ltd** (aperta nel 1977 con sede a Burton on Trent) e la società Loran (acquisita nel 2010 con sede a isola della Scala – Verona) dove il Gruppo concentra il proprio know-how **nel settore del trattamento aria industriale**. Vortice Ventilation System ha invece sede a Changzhou in Cina: fondata nel 2012, è dedicata alla **progettazione, produzione e commercializzazione di prodotti specifici per il mercato cinese**. Vortice Latam ha sede a **San José in Costa Rica**: fondata nel 2012, è una società commerciale che ha l'obiettivo di presidiare lo sviluppo del mercato sud americano e dell'America Latina in particolare.

Vortice completa la sua presenza nel mondo con oltre **100 partner** che costituiscono una **rete commerciale capillare e professionale**.

## LE DIMENSIONI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

### *Lavorare sul Mindset per accelerare il cambiamento organizzativo*

*Potenziale, persone, processi, cultura, engagement e fiducia sono gli elementi fondamentali su cui lavorare per riuscire ad innescare un processo di cambiamento organizzativo efficace e duraturo.*



**Alessandra Rizzi**, head of human resources & organization  
**ALLEANZA ASSICURAZIONI**

Laurea in Scienze Politiche, Master in HR management ed Executive Education in Insead, è entrata in Alleanza Assicurazioni, Gruppo Generali, nell'aprile 2015 con il ruolo di Responsabile delle Risorse Umane dopo un precedente incarico in Generali Italia con il ruolo di Head of Learning & Development. Precedentemente ha maturato una significativa esperienza in Randstad Italia dove, dopo la direzione delle risorse umane e dell'organizzazione, ha assunto il ruolo di Chief Operations Officer per 3 divisioni internazionali (Staffing, Inhouse e Permanent Placement). Alessandra Rizzi ha ricoperto ulter-

riori precedenti incarichi nella direzione di Monster Italia e Bartolini. Dal 2013 è anche membro del Comitato tecnico del Fondo Banche e Assicurazioni (FBA).



**Alleanza Assicurazioni**, società del Gruppo Generali, opera su tutto il territorio nazionale con circa **15.000 Collaboratori** a servizio di circa **1.9 milioni di Clienti**. Solidità, affidabilità, trasparenza e professionalità, combinati a una mentalità aperta al cambiamento e sensibile alle innovazioni, costituiscono il

sistema di valori attraverso cui la compagnia interpreta e soddisfa ogni esigenza assicurativa, previdenziale e di risparmio delle famiglie.

Il nostro obiettivo è rispondere ai **bisogni delle famiglie** attraverso soluzioni chiare, trasparenti e personalizzate grazie a:

- forti garanzie di **solidità e identità storica** nel risparmio familiare
- **grande esperienza** negli investimenti di lungo periodo
- **protezione per la famiglia**.

Ai nostri Clienti offriamo soluzioni che consentono di garantire una **pensione integrativa** a quella pubblica, mantenere nel tempo **il valore del risparmio, proteggere la qualità della loro vita** e di quella dei loro cari.

## LE DIMENSIONI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

### *Il ruolo del professionista nel cambiamento organizzativo*

*I cambiamenti di questi ultimi anni hanno determinato per le imprese l'affrontare temi quali la globalizzazione, la flessibilità in sostituzione della stabilità, aumento dei rischi, vulnerabilità, innovazione obbligatoria sia interna che esterna. Tutto ciò ha influito non solo sulle imprese ma anche, in modo significativo, nel mondo della consulenza alle imprese. La consulenza del lavoro di fatto ha sempre trattato più che altro l'amministrazione del personale, oggi però si è chiamati a fare molto di più, si tratta di avere competenze molto più aziendalistiche e tecnologiche, di tratta di essere veri e propri HR Business Partner per sostenere e orientare le imprese verso una nuova cultura che vede le persone, e le relazioni con esse, al centro delle proprie strategie. Il consulente moderno deve assistere l'impresa, oltre che nell'amministrare anche nel gestire il cambiamento per consentirle di valutare tutte le interazioni tra strategia, struttura organizzativa, relazioni umane e cultura, affiancando i responsabili delle risorse umane affinché possano sostenere con successo il nuovo ruolo strategico a cui sono chiamati.*



**Loris Beretta**, dottore commercialista e revisore contabile  
**STUDIO BERETTA & ASSOCIATI**

Beretta Loris è nato a Milano il 19.5.1960. Diplomato in elettronica industriale presso l'ITIS Giorgi di Milano nel 1981 ed iscritto all'Albo Nazionale dei Periti Industriali dal 1987. Laureato in economia aziendale, con specializzazione in amministrazione e controllo presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano il 07 ottobre 1990 ed iscritto presso l'Ordine dei Dottori Commercialisti e Degli Esperti Contabili di Milano, nonché Revisore Contabile. Inizia ad operare nel 1986 presso lo Studio di consulenza del lavoro, società e tributi, fondato dal nonno materno nel 1957. Nel 1990 inizia la pratica come Dottore Commercialista. La sua attività

pratica lo porta a relazionarsi con legali specializzati in diritto del lavoro. Si occupa di casi di crisi e ristrutturazione di imprese, valutazioni peritali di aziende. Nel 2001 entra nel Gruppo internazionale MAZARS con sede a Parigi divenendo socio. In Italia entra in MAZARS OUTSOURCING come socio e consigliere delegato operando su tutto il territorio nazionale con circa 300 collaboratori. Acquisisce una forte esperienza grazie alla relazione con società multinazionali le cui richieste di servizi sono molto diversi da quelli della piccola e media azienda italiana. Decide di uscire dalla compagine sociale di Mazars riaprendo lo Studio professionale tutt'oggi in piena attività. Approfitta delle sue conoscenze per creare una struttura all'epoca pionieristica: la gestione dei servizi informatici di Studio in Cloud, scelta che consente di poter offrire servizi informatici d'avanguardia. Svolge regolarmente attività di docenza in temi di diritto del lavoro presso l'Ordine dei Dottori Commercialisti e Esperti Contabili di Milano, oltre alla pubblicazioni di numerosi articoli.

## SPONSOR



Fondato nella **seconda metà degli anni '50**, vanta un'ampia **esperienza nel settore della consulenza alle aziende italiane ed estere**, quotate e non quotate. La nostra missione è offrire e fornire **assistenza non solo amministrativa ma anche aziendale,**

**personalizzata** in base al profilo, alla dimensione aziendale, allo stadio di sviluppo ed alle risorse di ogni singolo Cliente, nonché dare risposte mirate ed efficaci alle specifiche esigenze delle imprese. **Ci proponiamo come partner ideale di chi vuole cogliere l'opportunità di sfruttare le migliori risorse in outsourcing**, in particolare quelle di carattere organizzativo, amministrativo, legale e fiscale per poter concentrare la propria attenzione sulle attività più squisitamente strategiche. Le tecnologie che abbiamo disponibili possono rendere ogni aspetto amministrativo una **chiave strategica per migliorare la redditività dell'impresa.**

**[www.studio-beretta.com](http://www.studio-beretta.com)**

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: COME CAMBIA?

### *Il change management strutturale: quattro storie*

*Un metodo per combinare in modo interattivo piani organizzativi, progetti esemplari, miglioramento continuo, per sviluppare " change agents ", per generare nuovi paradigmi virali. Quattro storie vere: una grande azienda di beni strumentali, una grande pubblica amministrazione, un tribunale, una piccola azienda di arredamento*



**Federico Butera**, professore emerito di scienze dell'organizzazione  
**UNIVERSITÀ DI MILANO BICOCCA**

Federico Butera, Professore Emerito di Sociologia dell'organizzazione presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Milano Bicocca. È inoltre Presidente della Fondazione Irso e Direttore della rivista Studi Organizzativi. È autore di 24 libri e di oltre 150 articoli sui temi dell'organizzazione, del lavoro e delle professioni.

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: COME CAMBIA?

### *La sfida dello smart working. C'è del nuovo all'orizzonte?*

*Il cambiamento del e nel lavoro (e quindi nella sua organizzazione e gestione) rappresenta un tema continuamente all'ordine del giorno. Tra chi ne preconizzava la fine e chi cerca di capire come si sta evolvendo il dibattito è continuo. Le recenti evoluzioni nelle ICTs hanno portato alla ribalta alcune nuove "etichette", tra cui quella di "smart working" sembra avere nel nostro paese un particolare successo. Capire quale novità porti, su quale visione del contesto organizzativo faccia leva, quali implicazioni ne derivino costituisce una sfida interessante e tutt'altro che scontata.*



**Teresina Torre**, professore associato in organizzazione e gestione delle risorse umane  
**UNIVERSITÀ DI GENOVA**

Professore associato in Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane (Dipartimento di Economia, Università di Genova) studia i temi del cambiamento dell'organizzazione del lavoro e dell'impatto delle nuove tecnologie.

Vicepresidente di Assioa e co-direttore della Rivista "Impresa Progetto EJM".

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: COME CAMBIA?

### ***Come gestire un programma di Enterprise Change Management nella fase di maturità***

*Completata la fase di turnaround industriale si pone la sfida, per la nostra azienda, di consolidare i miglioramenti raggiunti e accelerare il percorso di trasformazione. Il percorso di HR Transformation entra in una Fase 2, in cui si opera intervenendo sull'identità organizzativa, ossia quel sistema che abbraccia tre dimensioni: Organizational Strategy, nella scelta dei modelli organizzativi e dei meccanismi di funzionamento; Knowledge & Process Management, nella definizione di processi snelli e ruoli professionali chiari in grado di favorire l'azione e People Development, agendo, nell'ambito del modello di competenze manageriali individuato, sulle competenze bersaglio con l'obiettivo di accrescere l'efficacia del contributo del singolo. Sirti ha intrapreso questa seconda fase attuando un programma definito 'digital proximity: l'HR a Km Zero'. Nell'ambito del progetto, la funzione si rinnova grazie al potenziamento delle competenze interne che le permettono di indagare e intervenire, "quasi" autonomamente, su ogni tipo di processo. Il programma HR a Km 0 diviene il principale veicolo e abilitatore della trasformazione, grazie alla creazione di nuovi filoni e prospettive in logica "Agile".*



**Clemente Perrone**, vice president organization & transformation  
**SIRTI**

Clemente Perrone, 39 anni, Ingegnere gestionale, è Responsabile della Direzione Organization & Transformation di Sirti. Riportando direttamente all'Amministratore Delegato Stefano Lorenzi, Perrone supporta il Vertice nel percorso di business transformation, sviluppando e attuando progetti di change management e iniziative di reengineering dei processi critici per l'accelerazione della trasformazione del core business, in coerenza con la strategia ed il posizionamento aziendale. Perrone si occupa inoltre delle attività di definizione e gestione dei processi di organizzazione, formazione e sviluppo

del capitale umano, selezione e delle relazioni con il mondo accademico.

Perrone arriva in Sirti dopo un'esperienza pluriennale in Telecom Italia, dove ha svolto l'incarico di Responsabile Organizzazione funzioni di Staff, in seguito di Responsabile Organizzazione Società del Gruppo e infine di Responsabile Organizzazione area Technology & IT. In precedenza, ha lavorato per Kpmg Advisory nel ruolo di project manager nei settori Tlc, Trasportation, Oil & Gas e in Benetton Group come business analyst. Esperto di metodologie di process improvement, di recente ha acquisito la certificazione Master Black Belt Lean Six Sigma.



Fondata nel 1921, Sirti è l'azienda italiana che coniuga all'esperienza di quasi un secolo nella **progettazione, realizzazione e manutenzione delle infrastrutture di rete**, solide competenze nella realizzazione di **Managed Services, Progetti Speciali di System Integration e Smart Solutions. Sirti è player di successo**

anche **a livello internazionale** con una presenza in Arabia Saudita, negli Emirati Arabi Uniti, in Libia, in Qatar, in Spagna e in Scandinavia.

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: COME CAMBIA?

### *La gestione delle persone nei contesti in cambiamento: una proposta metodologica*

*Gi Group Star Matrix è una metodologia di gestione delle risorse umane che si presenta come un punto di riferimento per le aziende che devono affrontare cambiamenti o riorganizzazioni. Attraverso l'integrazione di una visione organizzativa (cioè focalizzata sui processi e sui ruoli) con una visione più individuale (cioè focalizzata sulla persona e le sue caratteristiche), Gi Group Star Matrix permette di pianificare efficacemente i percorsi di crescita e collocamento delle persone in contesti organizzativi caratterizzati da una forte dinamicità.*



**Simonetta Cavasin**, amministratore delegato  
**OD&M CONSULTING**

Simonetta Cavasin, Amministratore Delegato di OD&M Consulting, è laureata in scienze politiche con una specializzazione in diritto del lavoro e relazioni industriali.

Nel 1989 inizia la sua carriera presso il gruppo Autogrill, dapprima come responsabile dei progetti di qualità totale, poi coordinando gli uffici formazione e comunicazione interna; a partire dalla metà degli anni '90 viene nominata, prima, responsabile dello sviluppo e poi delle risorse umane di Autogrill Italia. Nel 2001 approda come HR Director in Sapient Group, società internazionale di consulenza strategica e

tecnologica; nel 2002 in Towers Perrin (ora Willis Towers Watson) come senior consultant e successivamente come practice leader occupandosi di coordinare e realizzare progetti di reward, talent management, performance management e analisi di engagement. Simonetta Cavasin collabora inoltre con Università Bocconi e Sda con docenze su temi retributivi e di performance management.

## SPONSOR



**OD&M Consulting** è una società di consulenza specializzata nella **gestione e valorizzazione delle risorse umane, nella progettazione di sistemi organizzativi, gestionali e di comunicazione aziendale.**

**È leader nella realizzazione di indagini retributive e benchmark di metodologie e pratiche,** in particolare nell'ambito dei sistemi di incentivazione e delle politiche retributive. Le aree di business:

**Reward&Performance, People Development, Organization Design, Trust&Engagement, HR Function Development.** OD&M si occupa, inoltre, di realizzare **attività di ricerca su tematiche relative al mondo del lavoro** e alla valorizzazione e gestione delle risorse umane.

La filosofia di OD&M si fonda sulla **generazione di conoscenza**, sulla sua applicazione a progetti concreti in un'**ottica di innovazione** e sulla sua divulgazione attraverso strumenti editoriali.

Dal 2007 fa parte di Gi Group, il primo gruppo italiano nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro. OD&M Consulting è oggi una **realtà internazionale con sedi in Italia, Serbia, Croazia, Bulgaria, Lituania, Brasile e Russia.** La Mission dell'Azienda: accompagnare le organizzazioni nella gestione e valorizzazione delle loro persone con prodotti e servizi di consulenza HR innovativi e research based.

**LEAD LOCAL, COMPETE GLOBAL**

[www.odmconsulting.com/it](http://www.odmconsulting.com/it)

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: COME CAMBIA?

### ***Cambiare, questione di logica e ... di immaginazione. Il caso Beretta***

*“La logica vi porterà da A a B. L’immaginazione vi porterà dappertutto”, ci ha insegnato A. Einstein, rafforzando l’idea che se continuiamo a fare quello che abbiamo sempre fatto, continueremo ad ottenere ciò che abbiamo sempre avuto. Fabbrica d’Armi Pietro Beretta è il prodotto di un sogno imprenditoriale che dura da oltre 500 anni. Probabilmente, se non avesse fatto propria la logica, a volte scomoda, del “cambiamento continuo”, non potrei oggi raccontarvene la storia.*

*Cambiare è per noi quindi un fatto culturale, che si sostanzia in una serie di “strappi” frequentemente catalizzati dall’adozione di nuovi strumenti di lavoro e sostenuti da un humus organizzativo coerente. La formazione, il coinvolgimento e una sana dose di competizione interna costituiscono le principali leve di supporto, che contribuiscono a rendere infine il cambiamento strutturale.*



**Silvia Preti**, people development manager  
**FABBRICA D’ARMI PIETRO BERETTA**

Brillantemente laureata in Lingue e Letterature Straniere presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, la Dott.ssa Preti entra nello staff Beretta come addetta al Customer Service nel 2004. Approfondisce poi le proprie competenze in ambito commerciale seguendo personalmente la commercializzazione dei marchi Steiner, Burris, Sako e Tikka sul mercato italiano. Nel 2012 ottiene il Diploma di Master ISFOR in ‘Economia e Gestione della Piccola e Media Impresa’ con menzione di lode, perfezionando così le competenze acquisite sul campo e attraverso il Diploma di Gestione Operativa dei

Progetti e dei Processi Aziendali, conferito da C.S.M.T. e Università degli Studi di Brescia nel 2011. Raggiunge infine la Direzione Organizzazione e Sistemi nel 2013 con il ruolo di People Development Manager, occupandosi dello sviluppo organizzativo nelle funzioni di staff e a livello internazionale.



## BERETTA

Fabbrica d’Armi Pietro Beretta è un’azienda italiana **nata dal sogno e dalle capacità di un artigiano rinascimentale** che, grazie al **coraggio**, alla **visione** ed alla **tenacia** della sua discendenza, è

divenuta un nome riconosciuto a livello internazionale per contenuti tecnologici e di performance e per l’italian style che caratterizza i suoi prodotti. Dalla più antica ‘fattura di vendita’ datata 3 ottobre 1526, oggi conservata nell’archivio dell’arsenale di Venezia, quasi **cinquecento anni di provata attività lavorativa** hanno consentito a Beretta di sviluppare un **know how unico**.

In costante **equilibrio fra tradizione e innovazione**, Beretta coniuga l’**avanguardia della meccanica, dei moderni centri di lavoro** a controllo numerico, assistiti da robot, con l’**eccellenza artigianale delle lavorazioni manuali nelle operazioni di assemblaggio e finitura delle armi** e nella realizzazione delle prestigiose incisioni eseguite nell’atelier interno sui raffinati fucili del segmento Premium.

Dal 1984 Beretta ha affiancato alla sua **tradizionale produzione di armi sportive**, una linea completa di accessori e di abbigliamento per la caccia, il tiro a volo ed il tempo libero che si caratterizza per l’alto contenuto tecnico-costruttivo e per la sobria eleganza.

Fabbrica d’Armi Pietro Beretta è una controllata di Beretta Holding, creata nel 1996 per gestire lo sviluppo ed il coordinamento strategico delle aziende del Gruppo. Nell’esercizio 2014 Beretta Holding ha registrato un fatturato consolidato di **620 milioni di Euro**.

## IL RUOLO DELL'AGENTE DI CAMBIAMENTO

### *Il nostro desiderio di cambiare: in corsa verso il futuro*

*Ogni cambiamento è una sfida, che sia essa imposta dal contesto esterno, o legata alle trasformazioni repentine degli scenari interni, in entrambi i casi le persone devono essere preparate ad affrontarla. Per fare questo è importante mantenere alta la propria employability e sviluppare le giuste competenze in linea con il ruolo ricoperto.*

*Dal canto loro, le aziende hanno la responsabilità di garantire alle persone adeguati spazi di crescita e di espressione ma soprattutto un ambiente ricettivo rispetto alle loro esigenze individuali: un'organizzazione che evolve anche grazie al contributo delle sue persone.*



**Cristina Gobbato**, hr manager  
**CONTINENTAL ITALIA**

Cristina Gobbato è dal 2015 Human Relations Manager in Continental Italia. Milanese, laureata in Scienze Politiche, è approdata in Continental nel 1985 occupandosi inizialmente di logistica. Nel 1988 passa all'Ufficio Personale, dove ricopre incarichi via via crescenti fino a diventare Responsabile Risorse Umane e Servizi Generali nel 1991 e Human Resources Manager nel 2003. Nell'ambito del suo mandato, cura l'organizzazione interna, con responsabilità su policy e procedure aziendali, si occupa di pianificazione delle carriere, programmi di retention, progetta corsi di formazione per i

dipendenti, gestisce la comunicazione interna. Fanno parte della sua area di responsabilità le funzioni dell'Amministrazione del personale, Recruiting, Employer Branding e Servizi generali: salute e sicurezza, reception e posta.



Continental fondata ad Hannover nel 1871, **sviluppa tecnologie intelligenti per il trasporto delle persone e dei loro beni**. Il produttore internazionale di pneumatici, fornitore au-

tomotive, e partner industriale, offre **soluzioni sostenibili, sicure, confortevoli, personalizzate e convenienti**. Il Gruppo con le sue **cinque divisioni Chassis&Safety, Interior, Powertrain, Tire e ContiTech** impiega circa 212.000 dipendenti in **55 paesi in tutto il mondo** ed è fra i produttori di pneumatici leader a livello mondiale. **L'ampia gamma di prodotti offerti** ed i **continui investimenti nella ricerca** e sviluppo costituiscono un importante contributo di Continental per una mobilità più efficiente dal punto di vista economico ed ecologico.

**Continental Italia**, società commerciale presente nel mercato nazionale dal 1967 con tutte le linee di prodotto di pneumatici, **è una delle principali realtà europee per Continental Corporation**. Attualmente conta 160 dipendenti di cui 80 presso la sede centrale di Milano, mentre la parte restante è presente sul campo con ruoli commerciali e tecnici. La Divisione Pneumatici riunisce i comparti dedicati a pneumatici per autovetture, autocarri, autobus, per l'industria e per veicoli a due ruote.

## IL RUOLO DELL'AGENTE DI CAMBIAMENTO

### *Come cambiano gli agenti di cambiamento*

*Quello di "agente del cambiamento" è un concetto che fa parte della tradizione dello sviluppo organizzativo e che ha accompagnato nel tempo l'evoluzione sia della teoria che della prassi di change management. Inizialmente, i change agents erano soprattutto consulenti, formatori, facilitatori, psicologi impegnati a sostenere processi di innovazione all'interno delle organizzazioni.*

*Di fronte alle attuali dinamiche, si affermano ruoli più diversificati e plurali di leadership e sostegno ai cambiamenti organizzativi, con sviluppi per linee sempre più orizzontali; i change agents operano in misura crescente ai confini dell'organizzazione, sono il tramite che consente di internalizzare le spinte che provengono dalle molteplici connessioni e dai circuiti di relazioni che alimentano la vitalità e la capacità imprenditoriale delle aziende.*

*I progetti di cambiamento efficaci sono quelli che poggiano su una rete estesa di change agents, definita in termini coerenti rispetto ad obiettivi e contesto.*



**Gianfranco Reborà**, direttore responsabile  
**SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE**

Gianfranco Reborà è professore ordinario di Organizzazione e gestione delle risorse umane nell'Università Carlo Cattaneo - LIUC di Castellanza, della quale è stato Rettore dal 2001 al 2007. Dal 2010 è direttore responsabile della rivista Sviluppo&Organizzazione. Dal 2014, è presidente nell'Organismo Indipendente di Valutazione del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della ricerca. Past President (2009-2012) di Assochange, Associazione Italiana di Change Management. Ha iniziato la sua carriera nell'Università Bocconi, dove è stato professore associato di strategia aziendale e

di economia delle amministrazioni pubbliche, e ha insegnato anche nell'Università di Brescia, prima di trasferirsi nel 1994 presso la nuova Università Carlo Cattaneo - LIUC sorta a Castellanza per iniziativa dell'Unione Industriali di Varese.

All'attività di ricerca e formazione ha affiancato nel tempo un impegno professionale che lo ha portato a operare a supporto di progetti innovativi soprattutto nell'area delle pubbliche istituzioni, sia al livello degli enti locali che delle amministrazioni centrali. Le sue ultime pubblicazioni riguardano la valutazione dell'università, la gestione del cambiamento organizzativo, il fenomeno della crisi dei controlli nelle aziende pubbliche e private e la direzione del personale. La sua attività di ricerca nelle aree del management e delle risorse umane è documentata sul sito-blog [www.gianfrancorebora.org](http://www.gianfrancorebora.org).





# ESTE

## EDITORIA, INCONTRI E SERVIZI WEB PER FARE E GESTIRE L'IMPRESA

La casa editrice ESTE da oltre sessant'anni diffonde in Italia **cultura d'impresa** e tematiche manageriali. Con una **ricca offerta di strumenti di comunicazione** ESTE comunica con il proprio pubblico di abbonati attraverso differenti canali: libri, periodici, siti web, video.

**Persone&Conoscenze** è l'unica rivista italiana **dedicata al direttore del personale, al responsabile della formazione e a chi gestisce gruppi di persone nelle organizzazioni**, dall'imprenditore al direttore generale fino a tutti i responsabili di funzione. I temi portanti della rivista sono legati ai **modelli organizzativi dell'impresa**, che guarda alle **persone come fattore strategico di successo**.

La rivista si presenta ai lettori con alcune novità:

- **Il sottotitolo: La voce della direzione del personale.** I contenuti esprimono storie, esperienze, aspettative, bisogni di chi in azienda ha la responsabilità di indicare la direzione alle Persone.
- La **copertina**: caratterizzata da una illustrazione, lancia in ogni numero una provocazione. La storia di copertina focalizza i temi/problemi con i quali ogni giorno si deve confrontare la direzione del personale.
- Il **disegno di copertina**: realizzato dagli allievi della Scuola del Fumetto di Milano. La casa editrice premierà con una borsa di studio i vignettisti che avranno saputo meglio esprimere i temi lanciati dalla rivista.
- Una **nuova rubrica**: storie di persone che in azienda esprimono valori positivi per l'organizzazione e per i colleghi e accettano di raccontarsi.



## PROMOZIONE ABBONAMENTO ANNUALE RISERVATA AI PARTECIPANTI DEL CONVEGNO

**Euro 65 anziché 130!**

Sarà possibile avvalersi della tariffa agevolata collegandosi alla sezione periodici del sito [www.este.it](http://www.este.it) e inserire, all'atto della sottoscrizione abbonamento, il seguente codice promozionale: **PCCAMBORGMI50**

**Offerta valida fino al 12 agosto 2016**

**Per informazioni** contatta Daniela Bobbiese,  
responsabile abbonamenti: Tel. 02.91434419 – [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)

# ESTE

## Editoria, incontri e servizi web per fare e gestire l'impresa

La casa editrice ESTE da oltre sessant'anni diffonde in Italia cultura d'impresa e tematiche manageriali. Con una ricca offerta di strumenti di comunicazione ESTE comunica con il proprio pubblico di abbonati attraverso differenti canali: libri, periodici, siti web, video.

## LIBRI ESTE



### IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Pratiche, Competenze, Politiche  
a cura di **Gianfranco Rebora**

Il **change management** continua a essere evocato come **tematica critica delle moderne organizzazioni** in tutti i settori. Ricerche e rilevazioni di varia fonte sottolineano la frequenza dei casi di insuccesso, totale o parziale.

Cambiare le organizzazioni continua così a rappresentare **una sfida dei nostri tempi**, che interessa, coinvolge e affascina molteplici soggetti; svariate sono le discipline, le conoscenze e le competenze chiamate a contribuire nell'intreccio tra pratica e

teoria. Con questo volume si **ricostruirà un approccio integrato**, cercando di gettare un ponte tra le diverse tradizioni all'origine delle **linee di intervento** e dei **modelli applicativi più diffusi**. Si esamineranno inoltre casi ed esperienze tra i più significativi degli anni recenti.

#### CON I CONTRIBUTI DI:

**Gianfranco Rebora - Federico Butera - Alberto Felice De Toni - Antonio Coccozza - Filomena Buonocore - Renato Ruffini - Francesco Varanini Gianfranco Dioguardi - Simonetta Cavasin, Marco Guerri, Veronica Crippa per Gi Group**

Acquista il libro sul sito [www.este.it](http://www.este.it) oppure contatta Daniela Bobbiese, responsabile abbonamenti: Tel. 02.91434419 – [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)