

i CONVEGNI di
SVILUPPO 
& **ORGANIZZAZIONE**



MERITO ED EQUITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI

Il contributo delle metriche di performance

Milano, mercoledì 17 febbraio 2016

SPONSOR



PROGETTO

Il Convegno è parte del ciclo di appuntamenti promosso dalla rivista *Sviluppo&Organizzazione*. Ogni Convegno prevede una vera e propria **lectio magistralis** tenuta da Relatori di assoluto rilievo e prestigio (in primis i componenti del Comitato Scientifico di Sviluppo&Organizzazione) cui seguiranno relazioni e dibattito tra **manager, imprenditori e accademici**.

Per informazioni sulle opportunità di sponsorizzazione dei convegni
scrivi a **giulia.fortunato@este.it**

TEMA

Oggi le organizzazioni sono alla ricerca di metodi sempre più raffinati per **misurare risultati e performances organizzative a tutti i livelli**: di individui e gruppi, di settori e funzioni, dell'intera azienda. L'uso delle **metriche** ha un impatto esterno in chiave di comunicazione e innesca rilevanti **conseguenze interne**, sul clima organizzativo, sulle relazioni, sui livelli di impegno o engagement. Il convegno esplora come la **retorica del merito**, che promuove un'adozione estesa delle metriche di performance, si debba confrontare con la **problematica dell'equità** che inevitabilmente ne condiziona gli esiti.

MODERATRICE



Chiara Lupi, direttore editoriale di **ESTE**

Chiara Lupi ha collaborato per un decennio con quotidiani e testate focalizzati sull'innovazione tecnologica e il governo digitale.

Nel 2006 sceglie di diventare imprenditrice partecipando all'acquisizione della ESTE, casa editrice storica specializzata in edizioni dedicate all'organizzazione aziendale, che pubblica le riviste *Sistemi&Impresa*, *Sviluppo&Organizzazione* e *Persone&Conoscenze*.

Dirige *Sistemi&Impresa* e pubblica dal 2008 su *Persone&Conoscenze* la rubrica che ha ispirato il libro uscito nel 2009 *Dirigenti disperate* e *Ci vorrebbe una moglie* pubblicato nel 2012.

Le riflessioni sul lavoro femminile hanno trovato uno spazio digitale sul blog www.dirigentidisperate.it. Nel 2013 insieme con Gianfranco Rebora e Renato Boniardi ha pubblicato *Leadership e organizzazione. Riflessioni tratte dalle esperienze di 'altri' manager*.

AGENDA

- 09.00 Apertura accreditato partecipanti
- 09.30 Benvenuto e apertura lavori
Chiara Lupi, direttore editoriale **ESTE**
- 09.40 **Prospettive di innovazione nelle pratiche di valutazione del personale - Il contributo delle metriche di performance**
Gianfranco Rebora, direttore di *Sviluppo&Organizzazione* e professore ordinario di organizzazione aziendale – **UNIVERSITA' CARLO CATTANEO – LIUC DI CASTELLANZA**
- 10.05 **Ripensare il performance management – una nuova sfida**
Simonetta Cavasin, amministratore delegato – **OD&M CONSULTING**
- 10.30 **Merito ed Equità: Ripensare funzione e processi HR**
Andrea Panzeri, responsabile risorse umane e organizzazione – **AUTOGUIDOVIE**
- 10.55 **La misurazione delle performance può essere efficace?**
Marco Bossi, managing director e **Fabio Cardilli**, european product leader – **TALENTIA SOFTWARE**
- 11.20 COFFEE BREAK
- 11.50 **Merito ed Equità in un mercato digitale**
Salvatore Poloni, chief organizational & human resources officer – **BANCA POPOLARE DI MILANO**
- 12.15 **Supportare la Business Strategy e promuovere la cultura della performance**
Antonio Manzoni, partner – **VALORE WELFARE**
- 12.40 **Cultura dell'etica e della legalità ed economia**
Fausto Capelli, professore di diritto dell'unione europea – **COLLEGIO EUROPEO/ UNIVERSITÀ DI PARMA**
- 13.05 PRANZO A BUFFET
- 14.00 **Alle "Radici" del dilemma: to be or not to be, ovvero adottare o meno un sistema formale di misurazione delle performance nella multinazionale del 21 secolo**
Enio Gualandris, group human resources director – **RADICI GROUP**
- 14.25 **Favorire il cambiamento tramite processi di equità organizzativa**
Gianpiero Ruggiero, responsabile struttura misurazione delle performance – **CNR CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE**
- 14.50 **Equità e merito nella gestione della performance: il delicato ruolo del middle management**
Leonardo Bitetto, hr manager – **JOHNSON CONTROLS**
- 15.15 **Premiare il Merito puntando sull'Innovazione**
Antonio Specchia, hr performance and change management manager – **SAIPEM**
- 15.40 **Scenario evolutivo in materia di valutazione dei risultati e della performance nella pubblica amministrazione. Il caso Difesa.**
Nicola Marrone, colonello e capo ufficio di supporto dell'organismo indipendente di valutazione della performance – **MINISTERO DELLA DIFESA**
- 16.05 ESTRAZIONE PREMI E CHIUSURA LAVORI

Prospettive di innovazione nelle pratiche di valutazione del personale - Il contributo delle metriche di performance

I sistemi di performance management nella loro più diffusa versione iniziano a essere posti in discussione da chi li considera un rito burocratico.

La ricerca del resto documenta ormai con chiarezza che l'efficacia dei sistemi di Performance Management orientati a premiare il merito dipende in ultima analisi dall'insieme delle pratiche di gestione delle risorse umane. Ciò che davvero conta è l'allineamento rispetto alla strategia e la convergenza di decisioni e azioni nel creare e sostenere un clima organizzativo favorevole a performance elevate.

Una interpretazione "olistica", che integri il PM nelle più ampie politiche del personale, prevale rispetto a una concezione "meccanica", ma spesso la prassi aziendale si orienta in una diversa direzione.

Si apre così una prospettiva di innovazione nelle pratiche di valutazione del personale e più in generale di performance management, che implica quantomeno:

- una visione innovativa dello stesso concetto di performance e di conseguenza del tipo di metriche adottate;
- la contestualizzazione rispetto a storia, specificità, posizionamento strategico di ogni organizzazione;
- la possibilità di riconsiderare i normali cicli temporali della valutazione;
- una riflessione sui fattori di motivazione intrinseca o estrinseca rispetto al lavoro;
- i risvolti in termini di equità.



Gianfranco Rebora, direttore di *Sviluppo&Organizzazione* e professore ordinario di organizzazione aziendale
UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO – LIUC DI CASTELLANZA

Gianfranco Rebora è professore ordinario di organizzazione e gestione delle risorse umane e direttore dell'Istituto di Economia aziendale 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*.

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. Nel 1987 ha vinto un concorso a cattedra presso la facoltà di economia dell'Università di Brescia e dal 1994 si è spostato 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. Come membro dell'Aran negli anni '90 ha impostato e coordinato la definizione dei nuovi CCNL della dirigenza pubblica.

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.

Ripensare il performance management – una nuova sfida

Perché adottare un sistema di performance management, come trasformarlo in un processo veramente "sentito" da parte dei valutati e dei valutatori sono domande sempre più frequenti in azienda. Riscoprire il senso di una delle leve più utilizzate dalle aziende è una sfida che sta "appassionando" non solo i professionisti HR ma anche il management aziendale.



Simonetta Cavasin, amministratore delegato
OD&M CONSULTING

Simonetta Cavasin è Amministratore Delegato di OD&M Consulting, Asset Management e Asset Data.

Nel 1989 inizia la sua carriera presso il gruppo Autogrill, dove, a partire dalla metà degli anni '90 viene nominata, prima, responsabile dello sviluppo e poi delle risorse umane di Autogrill Italia. Nel 2001 diventa HR Director in Sapient Group; nel 2002 entra in Towers Perrin (ora Towers Watson) come senior consultant e successivamente come practice leader coordinando e realizzando 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

Merito ed Equità: ripensare funzione e processi HR

Il corretto presidio di Merito ed Equità rappresenta tanto un'esigenza di ottimizzazione delle risorse quanto un terreno di reputazione e credibilità per l'azienda ed il suo management. Per gestire al meglio Merito ed Equità servono una chiara visione, strumenti di misurazione solidi e comprensibili, ma anche creatività e fantasia per muoversi in un quadro di risorse per definizione limitate e che spesso presenta vincoli normativi stringenti. La sfida per le funzioni HR è complessa, ma proprio per questo particolarmente intrigante



Andrea Panzeri, responsabile risorse umane e organizzazione
AUTOGUIDOVIE

Andrea Panzeri, laureato in Scienze Politiche con specializzazione in Sociologia del Lavoro e Relazioni Industriali presso l'Università Statale di Milano, inizia la sua carriera nella consulenza presso OD&M Consulting, specializzandosi in particolare sui temi del reward, del performance management e dell'analisi e progettazione organizzativa. Dal novembre 2012 è responsabile risorse umane e organizzazione di Autoguidovie.

Autoguidovie

Numero dipendenti: 650 circa
Fatturato: 74 milioni di euro

AUTOGUIDOVIE, fondata a Piacenza nel 1908 da Alberto Laviosa, nonno dell'attuale presidente Camillo Ranza, è la maggior Azienda a capitale privato italiano del TPL automobilistico in Italia. La crescita registrata da AUTOGUIDOVIE tra il 2005 e il 2008 è frutto di importanti gare aggiudicate in Provincia di Cremona, Milano e in Provincia di Monza e della Brianza. Successivamente la Società ha consolidato i contratti acquisiti e si è ulteriormente sviluppata sui servizi urbani di Milano in subaffidamento da ATM.

Nel febbraio 2012 è stato siglato tra FS e il Gruppo Ranza un accordo di Joint Venture per lo sviluppo delle rispettive società controllate BUSITALIA - SITA Nord e Autoguidovie.

Dal 23 marzo 2015 AUTOGUIDOVIE ha acquisito il 29,5% del capitale sociale di Dolomiti Bus, un'azienda attiva nella Provincia di Belluno con 220 dipendenti e circa 200 bus e un valore della produzione di oltre 27 milioni di euro.

La dimensione economica, l'esperienza industriale e di partecipazione alle gare e la gestione redditiva garantiscono oggi una significativa capacità di sviluppo di mercato, di investimento e di gestione di operazioni industriali e finanziarie complesse.

AUTOGUIDOVIE gestisce 19 milioni di bus-Km, per un giro d'affari consolidato di 74 milioni di euro.

La misurazione delle performance può essere efficace?

Proviamo a confutare il dubbio sull'efficacia della valutazione e misurazione delle performance nelle organizzazioni. Che cosa rende il processo di valutazione un percorso utile ed agile per tutti gli attori coinvolti? Quali sono gli elementi chiave da considerare? E quali i possibili benefici?



Marco Bossi, managing director
TALENTIA SOFTWARE

Laureato nel 1997 in Economia e Commercio a Pavia, da 17 anni lavora nella consulenza e nell'Information Technology per le aziende medio grandi. Ha iniziato occupandosi di consulenza direzionale e riorganizzazione aziendale e nel 1999 ha seguito con successo lo start up di AsGroupe, poi diventata Lefebvre Software, azienda specializzata in applicativi per il Corporate Performance Management e il Finance. Con una solida esperienza nell'area della consulenza e del sales, nel 2009 assume il ruolo di Country Manager per l'Italia in Lefebvre Software contribuendo alla crescita del business nel

mercato nazionale. Da febbraio 2013 è Managing Director di Talentia Software Italia.



Fabio Cardilli, european product leader
TALENTIA SOFTWARE

Fabio Cardilli è il Product Manager di Gruppo sull'offerta Human Capital Management di Talentia Software, con responsabilità su product envisioning e posizionamento, generazione requisiti multi country, macro design, supporto alle operazioni di marketing e prevendita. Laureato in Scienze dell'Informazione presso l'Università degli Studi di Bari, lavora da quasi vent'anni nel settore IT. Inizia la sua attività nel 1996 come analista programmatore di soluzioni di Workflow per conto di una società partner IBM e dal 1999, con l'ingresso in Cezanne Software, inizia un percorso nell'ambito della

progettazione di soluzioni HR, maturando negli anni un know how tecnico e funzionale consolidato da numerose esperienze presso clienti sia in Italia che all'estero.

SPONSOR

talentia
Software

TALENTIA SOFTWARE è un gruppo indipendente internazionale interamente dedicato a soddisfare le performance aziendali. Nato nel febbraio 2013 dall'unione di due realtà entrambe leader nei rispettivi segmenti di mercato, il gruppo oggi è un

fornitore di soluzioni software specializzate nella gestione della performance finanziaria (reportistica ed elaborazione di budget, pianificazione finanziaria, bilancio consolidato) e delle risorse umane, aree all'interno delle quali si posiziona come leader europeo per il mercato delle aziende di medie e grandi dimensioni. L'offerta ruota intorno alla gamma Talentia HCM e Talentia CPM. Con circa 430 collaboratori distribuiti in otto paesi, TALENTIA SOFTWARE annovera circa 3600 clienti principalmente in Europa, ma anche negli Stati Uniti, America Latina, Oceania e Africa occidentale.

TALENTIA SOFTWARE ITALIA, con sede a Milano e Bari, conta più di 500 clienti. La struttura operativa è composta da 70 persone, tra sviluppatori software, consulenti, staff sales&marketing e area amministrativa.

www.talentia-software.it

Merito ed Equità in un mercato digitale

Merito ed equità sono valori fondamentali per la società civile e per le imprese. La cultura di un'impresa, di associazione, di una comunità, di un qualsiasi aggregato organizzato di persone non può non risentire della cultura dell'ecosistema di riferimento. Le dinamiche relazionali all'interno di un sistema interconnesso di persone, risentono delle modalità di contatto delle persone, della frequenza, dell'intensità, della durata e del coinvolgimento emozionale. Lo sviluppo, la diffusione, l'accessibilità, la facilità di utilizzo della tecnologia ha influenzato e sta influenzando le dinamiche alle quali si è fatto riferimento. Come cambia in questo contesto in evoluzione il paradigma del merito e dell'equità? Quali maggiori e migliori opportunità offre un ambiente che stimoli il riconoscimento del merito e l'agire in maniera equa? Come impattano queste variabili sul mondo della produzione e dei servizi? Questi, e molti altri, sono quesiti ai quali occorre pensare per sopravvivere e, possibilmente, prosperare in un contesto che sta cambiando e, forse, ha già cambiato lo schema di riferimento nella relazione impresa/mezzi di produzione/dipendente.



Salvatore Poloni, chief organizational & human resources officer
BANCA POPOLARE DI MILANO

Laureato in Giurisprudenza con lode ed è abilitato all'esercizio della professione di Avvocato. Ha svolto la propria attività lavorativa, dapprima nel Gruppo Fiat, dove ha ricoperto ruoli di responsabilità nell'ambito delle funzioni personale e organizzazione di Fiat Auto e di responsabile delle relazioni sindacali di Sevel. Successivamente ha ricoperto gli incarichi di responsabile delle relazioni sindacali dell'Istituto Bancario Italiano e di responsabile delle politiche del lavoro di Cariplo. Direttore centrale risorse umane e organizzazione Gruppo Bormioli Rocco S.p.a. Dal 2003 dirigente del Gruppo Intesa

e responsabile del servizio del personale e organizzazione della divisione rete.

Dal 2007 responsabile del servizio personale e organizzazione della divisione Banca dei Territori del Gruppo Intesa Sanpaolo. Dal 28 Luglio 2010 direttore centrale responsabile direzione organizzazione e sicurezza di Intesa Sanpaolo Group Services. Dal Settembre 2012 direttore centrale responsabile direzione personale e organizzazione di Intesa Sanpaolo Group Services.



**BANCA POPOLARE
DI MILANO**

Numero dipendenti: 7.736 (a dicembre 2015)
Fatturato: 1.667 milioni di euro (a dicembre 2015)

Banca Popolare di Milano è una **banca cooperativa quotata** con sede a Milano, **a capo dell'omonimo Gruppo bancario**.

Fondata nel 1865 per favorire l'accesso al credito di commercianti, piccoli imprenditori e industriali, BPM è divenuta nel tempo **una delle principali banche popolari italiane**, punto di riferimento per famiglie e imprese.

Con 7.700 dipendenti e oltre 700 punti vendita presenti sul territorio nazionale, il Gruppo è al servizio di un milione e 300mila clienti.

Grazie alle sue reti bancarie, alle società prodotte e a partnership con società terze, il Gruppo offre alla clientela servizi qualificati che spaziano dalla gestione del risparmio al comparto assicurativo, fino all'assistenza finanziaria a privati e aziende. Fedele alle proprie origini, BPM ha mantenuto sempre saldo il tradizionale legame con i territori di riferimento, promuovendo iniziative volte a favorire lo sviluppo sostenibile e a creare valore per tutti i suoi interlocutori in diversi ambiti di attività.

Supportare la Business Strategy e promuovere la cultura della performance

Welfare Aziendale e Flexible Benefits sono sempre più leve operative a supporto delle strategie aziendali per stimolare le performance delle organizzazioni e premiarne il merito.



Antonio Manzoni, partner
VALORE WELFARE

Studi in area economica. Ha maturato una significativa esperienza di Financial Manager e CFO in importanti aziende (ENI, Mediaset, Mondadori, Gruppo Coin, De Agostini Editore).

Nel 2009 è Managing Partner di DF&A-RWA, prima società di consulenza in Italia specializzata in Welfare Aziendale. Attualmente è Partner e Co-fondatore di VALORE WELFARE. Nel corso di questi anni ha affiancato nella realizzazione di complessi piani di Welfare Aziendale molte fra le aziende più innovative (Luxottica, Barilla, SEA, Mck, Autogrill) ed alcune importanti Associazioni datoriali (Treviso, Como,

Reggio Emilia). Molti di questi programmi sono diventati best practice di Welfare Aziendale a livello nazionale.

SPONSOR



VALORE WELFARE è una società di consulenza di direzione che contribuisce al successo del Cliente guidandolo nel raggiungimento dei suoi obiettivi attraverso la definizione e l'implementazione di modelli di Welfare Aziendale in grado di agire come leva strategica e gestionale per l'impresa.

L'esperienza maturata dai nostri manager, unita alla capacità d'innovazione delle soluzioni proposte, mette a disposizione del Cliente un team di lavoro in grado di operare efficacemente e di tradurre le strategie in azioni e risultati concreti. La capacità d'innovazione ci distingue per la ricerca continua nella personalizzazione delle migliori soluzioni e per la complessiva qualità del servizio offerto.

VALORE WELFARE è una società indipendente, non collegata né controllata da società che operano sul mercato come provider di servizi per il Welfare Aziendale.

www.valorewelfare.it

Cultura dell'etica e della legalità ed economia

*Che relazioni sussistono tra il concetto di etica fondato sulla morale, quello di legalità fondato sul diritto ed, infine, quello di economia fondato sull'interesse degli individui?
Nell'intervento si cercherà di mettere in luce tali relazioni analizzando il pensiero degli studiosi che ne hanno approfondito le fonti.*



Fausto Capelli, professore di diritto dell'unione europea
COLLEGIO EUROPEO/ UNIVERSITÀ DI PARMA

Professore di diritto dell'Unione europea, Collegio europeo/Università di Parma. Direttore della Rivista *"Diritto comunitario e degli scambi internazionali"*. Condirettore della *"Rivista giuridica dell'ambiente"*. Avvocato in Milano, specializzato in diritto dell'Unione europea e in diritto internazionale.

Membro del Comitato Scientifico per la formazione dei magistrati della Corte dei conti. Membro della Commissione Unica per la Dietetica e la Nutrizione del Ministero della Salute. Membro del Comitato Scientifico del WWF ITALIA. Membro del Comitato Scientifico

per EXPO-MILANO 2015 dell'Ordine degli Avvocati di Milano.

Autore di numerosi articoli e di monografie su tematiche di diritto europeo nonché curatore di diverse pubblicazioni tra le quali *"Una battaglia di civiltà e per lo sviluppo - Combattere la corruzione e prevenire lo sperpero del pubblico denaro"*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2012; *"La tutela giuridica del consumatore (contraente-debole) in Europa e nel mondo"*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2013; *"Il libro aperto degli aforismi"*, Editore Rubbettino, novembre 2015.

Alle "Radici" del dilemma: to be or not to be, ovvero adottare o meno un sistema formale di misurazione delle performance nella multinazionale del 21 secolo

RadiciGroup, a 75 anni dalla sua fondazione, sta valutando l'adozione di un sistema di performance evaluation. A differenza di 75 anni fa, quando il Gruppo consisteva di una piccola Società in Val Seriana, Bergamo, oggi RadiciGroup è una multinazionale che opera con 21 Plants in 15 Paesi in 4 continenti, con più di 3000 dipendenti con origini, culture, ed approcci al tema molto diversi fra di loro.



Enio Gualandris, group human resources director
RADICI GROUP

Enio Gualandris, 50 anni, Laurea in Scienze Politiche ed Economiche conseguita presso Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano. Ha conseguito anche un M.B.A. presso la Fordham University, New York City, New York, USA.

Group Human Resources Director di RadiciGroup dal Luglio 2014. In precedenza, ha lavorato in Cannon Group (2011-2014), FIAT Group dove, fra il 2007 ed il 2011 ha operato prima in Case New Holland (a Londra, Philadelphia, e Torino) e poi in FIAT Auto a Torino (Direttore Risorse Umane dell'area Brand & Commercial). Tra le altre

esperienze vanta incarichi presso Epta Refrigeration e SAES Getters.



Numero dipendenti: 3.050
Fatturato: 1.1 miliardi di Euro

Radici Group è un **gruppo chimico integrato** nella filiera del nylon, con attività focalizzate nella chimica, nelle materie plastiche e nelle fibre sintetiche.

È il **secondo più grande produttore europeo**, fra i primi cinque a livello mondiale, con un giro d'affari che si aggira attorno agli 1,1 miliardi di euro, 3050 dipendenti operanti in 15 nazioni. Una sua particolarità è quella di avere un occhio di riguardo per l'ambiente e la sostenibilità.

Favorire il cambiamento tramite processi di equità organizzativa

In un contesto economico e sociale che richiede profondi cambiamenti di processo per accrescere la produttività e massicce dosi di innovazione per accrescere la cultura digitale e stare al passo con le nuove tecnologie, lavorare sulle percezioni di equità e giustizia organizzativa facilitano buone performance e motivano i collaboratori ad accettare e sostenere più facilmente il cambiamento organizzativo.



Gianpiero Ruggiero, responsabile struttura misurazione delle performance

CNR CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE

Gianpiero Ruggiero, 47 anni, sposato con due figli è laureato in Economia all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Approda al Consiglio Nazionale delle Ricerche a 29 anni, occupandosi di processi di innovazione e trasferimento tecnologico e di cura dei rapporti imprese e start up. Dal 2001 è collocato presso la Direzione Generale dove inizia un percorso di specializzazione di valutazione sugli impatti delle politiche della ricerca e sul funzionamento di organizzazione complesse. Per tre anni, dal 2003 al 2006, è responsa-

bile del controllo di gestione e analisi finanziaria. Segue un distacco di tre anni presso la Provincia di Roma, dove approfondisce le policy pubbliche di competenza degli Enti locali per favorire l'incontro tra la ricerca e il territorio. Dal 2010 assume l'incarico di componente dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del CNR. Dal 2012 è Responsabile della Struttura Tecnica "Misurazione della Performance" della Direzione Generale. È Presidente dell'Organismo Indipendente di Valutazione del Comune di Anzio. Ha curato indagini di clima aziendale e sul benessere organizzativo ed è ideatore e responsabile organizzativo del Premio per l'Innovazione del CNR.



Consiglio Nazionale delle Ricerche

Numero dipendenti: 8.000

Fatturato: 1 miliardo di euro

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) è **Ente pubblico nazionale di ricerca con competenza scientifica generale**, vigilato dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR).

È dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia scientifica, finanziaria, organizzativa, patrimoniale e contabile.

Il CNR, in un quadro di cooperazione e integrazione europea, ha il compito di **svolgere, promuovere, trasferire, valutare e valorizzare ricerche nei principali settori della conoscenza**. E di applicarne i risultati per lo sviluppo scientifico, culturale, tecnologico, economico e sociale del Paese.

La rete scientifica del CNR è composta da 103 Istituti, articolati in 7 Dipartimenti, con circa 8.000 dipendenti e un fatturato di 1 miliardo di euro. Le dimensioni, l'articolazione e la diffusione su tutto il territorio nazionale fanno del CNR il più grande Ente di ricerca italiano, caratterizzato da un elevato grado di multidisciplinarietà che lo distingue da tutti gli altri Enti, e uno dei maggiori a livello internazionale.

Equità e merito nella gestione della performance: il delicato ruolo del middle management

Lo sviluppo di una cultura della performance ha come principali protagonisti i Middle Manager, che svolgono un ruolo strategico e delicato nella implementazione di sistemi di Performance Management, dove gli aspetti del governo delle relazioni con il team e dello sviluppo di una cultura manageriale improntata all'equilibrio tra i due elementi chiave dell'equità e del merito rappresentano spesso la sfida più difficile da vincere.



Leonardo Bitetto, hr manager
JOHNSON CONTROLS

HR Generalist per scelta, con vocazione per lo sviluppo del talento delle persone, da cinque anni in Johnson Controls – Business Unit Building Efficiency. Dopo la laurea a Ca' Foscari in Economia Aziendale, con una tesi sui sistemi di Performance Management a 360 gradi, intraprende da subito il percorso professionale sognato, lavorando dapprima nell'ambito del Training e Staff Development in Liebert Hiross (Emerson Group), per poi esplorare diversi ambiti del mondo HR. Ha maturato esperienze come HR Business Partner, in aziende operanti in business B2B e con culture organizzative diverse, come Temporary, Ricoh Italia ed Arval Service Lease Italia (BNP Paribas Group).

verse, come Temporary, Ricoh Italia ed Arval Service Lease Italia (BNP Paribas Group).



Numero dipendenti: 190 circa in Italia
Fatturato: 38,7 milioni di euro

Johnson Controls è una **compagnia industriale globale** con clienti in oltre 150 paesi. I nostri 170.000 dipendenti creano prodotti di qualità, servizi e soluzioni per **ottimizzare efficienza energetica e operativa degli edifici; batterie al piombo per autoveicoli e batterie avanzate per veicoli ibridi ed elettrici; e sistemi interni per automobili**. Il nostro impegno per la sostenibilità risale alle nostre radici nel 1885, con l'invenzione del primo termostato elettrico. Attraverso le nostre strategie di crescita e aumentando la quota di mercato ci impegniamo a fornire valore per gli azionisti e di rendere i nostri clienti di successo. Nel 2015, Corporate Responsibility Magazine ha riconosciuto Johnson Controls come l'**azienda # 14 nella sua annuale lista "100 Best Corporate Citizens"**.

La BU Building Efficiency fornisce prodotti, servizi e soluzioni che aumentano l'efficienza energetica e contribuiscono a ridurre i costi operativi degli edifici per oltre un milione di clienti. Operando attraverso **500 filiali in più di 150 paesi**, siamo uno dei principali fornitori di apparecchiature, sistemi di controllo e servizi per il riscaldamento, la ventilazione, il condizionamento, la refrigerazione ed i sistemi di sicurezza. Siamo stati coinvolti in più di 500 progetti di energia rinnovabile, tra cui le tecnologie solare, eolica e geotermica. Le nostre soluzioni hanno ridotto le emissioni di anidride carbonica di 16 milioni di tonnellate e hanno generato un risparmio di \$ 7.5 miliardi dal 2000.

Premiare il Merito puntando sull'Innovazione

L'Analisi sull'Engagement, condotta nel corso del 2015, ha confermato quanto sia importante per le persone di Saipem vedere riconosciuto il proprio contributo nel lavoro svolto. Saipem ha risposto a tale sfida puntando sull'Innovazione e ha dato vita all' "Idea Innovation Challenge" (IIC). Questa iniziativa, aperta a tutti i dipendenti, promuove il processo di Idea Generation che attraverso l'Innovazione nella risoluzione di problemi concreti di business permette di creare engagement e massimizzare le performance.



Antonio Specchia, hr performance and change management manager
SAIPEM

In Saipem dal 2005, prende parte a vari progetti di sviluppo, compensation e local content presso gli headquarters di San Donato Milanese. Dopo un periodo presso la consociata londinese di Saipem UK, rientra in Italia in qualità prima di career manager e poi di hr manager. Di nuovo all'estero nel 2012, coordina dall'Angola le attività hr per la regione Africa Meridionale. Rientrato in Italia, è da gennaio 2015 a capo della funzione hr performance & change management.



Fatturato 2014: 12,873 milioni di euro;
Dipendenti: 45.000 (7.500 in Italia), di 129 nazionalità.

Saipem è uno dei leader mondiali nei **servizi di perforazione, ingegneria, approvvigionamento, costruzione e installazione di condotte e grandi impianti nel settore oil & gas, a mare e a terra**, con un forte orientamento verso attività in ambienti difficili, aree remote e in acque profonde.

Saipem fornisce una gamma completa di servizi con contratti su base "EPC" e "EPCI" ("chiavi in mano"), e dispone di capacità distintive ed asset ad alto contenuto tecnologico.

Saipem attraverso **gruppi di lavoro multiculturali** è in grado di offrire sviluppo sostenibile per la società e per le comunità in cui opera.

Scenario evolutivo in materia di valutazione dei risultati e della performance nella pubblica amministrazione. Il caso Difesa

A distanza di soli 6 anni dalla entrata in vigore del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (cd. decreto Brunetta), il Governo ha avvertito la necessità di riordinare le funzioni in materia di misurazione e valutazione della performance delle P.A..

Cosa non ha funzionato nel sistema concepito dal decreto Brunetta? In che modo realizzare il salto di qualità auspicato dalla riforma Madia?



Nicola Marrone, colonello e capo ufficio di supporto dell'organismo indipendente di valutazione della performance **MINISTERO DELLA DIFESA**

Nato ad Avellino il 30 dicembre 1954, il Colonnello MARRONE proviene dai corsi regolari dell'Accademia Militare di Modena ed è laureato in Scienze Strategiche.

Dopo diversi incarichi operativi svolti nel grado di Tenente e Capitano, da Ufficiale superiore è stato assegnato alla Direzione Generale Ufficiali dell'Esercito, presso la quale, dal 1991 al 1999, con responsabilità sempre crescenti, ha curato le tematiche afferenti alla politica e gestione d'impiego degli Ufficiali.

In seguito è stato nominato:

- Capo Segreteria Particolare del Sottosegretario di Stato per la Difesa (1999 - 2001);
- Consulente tecnico della Commissione ministeriale d'inchiesta amministrativa (2001 - 2006);
- Capo del Primo Ufficio e Capo della Segreteria del Servizio di Controllo Interno presso il Ministero della Difesa (2004 - 2010).

Attualmente, in qualità di Capo Ufficio di supporto dell'OIV della Difesa, è responsabile delle attività istruttorie e di quelle propedeutiche all'espletamento delle funzioni istituzionali proprie dell'Organismo.

È responsabile tecnico, infine, della funzione di misurazione della *performance* individuale e organizzativa.

Organismo Indipendente di Valutazione della performance del Ministero della Difesa

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha avviato un percorso ampio ed impegnativo di riforma del lavoro pubblico e dei processi di programmazione nelle pubbliche amministrazioni, introducendo, altresì, **i principi di meritocrazia, premialità, trasparenza e responsabilizzazione dei dipendenti pubblici**.

Esso, inoltre, ha istituito presso ciascuna amministrazione un nuovo soggetto che svolge un ruolo fondamentale nel cambio di marcia imposto dalla stessa riforma, ovvero l'**Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)**, con il compito di supportare l'organo politico-amministrativo dell'Amministrazione di appartenenza nell'emanazione delle direttive generali contenenti gli indirizzi strategici e nella verifica dell'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici e del funzionamento complessivo del sistema della valutazione.

L'OIV del Ministero della Difesa è stato istituito inizialmente, nel 2010, in forma collegiale, mentre dal 2013 è costituito da un organo monocratico individuato nella persona dell'Ammiraglio di squadra Cristiano Bettini.



NOTE



L'ORGANIZZATORE DEL CONVEGNO

ESTE

PERSONE & CONOSCENZE
LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

SVILUPPO
& ORGANIZZAZIONE

SISTEMI & IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

EDITORIA E CONVEGNISTICA PER FARE E GESTIRE L'IMPRESA

Con una ricca offerta di strumenti di comunicazione ESTE si propone di accrescere e diffondere la cultura d'impresa. Un luogo privilegiato di incontro e confronto tra **mondo della consulenza**, delle **imprese e dell'università**.

Grazie al patrimonio di contributi e relazioni con gli ambienti professionali e accademici, ESTE ha dato vita a una **comunità di imprenditori e manager** che ad oggi conta oltre **90.000 membri**.

RIVISTE

Sistemi&Impresa approfondisce tematiche di innovazione, tecnologica e manageriale. La rivista evidenzia come la tecnologia può diventare strumento abilitante per l'innovazione organizzativa e motore di sviluppo delle nostre imprese italiane, con una focalizzazione specifica nel settore manifatturiero.

Sviluppo&Organizzazione rappresenta lo spazio di dibattito più autorevole tra la teoria dell'organizzazione aziendale e la sua effettiva implementazione in azienda. Uno strumento per chi in azienda governa le strategie di crescita e sviluppo attraverso l'organizzazione del lavoro e delle risorse umane.

Persone&Conoscenze offre spunti di riflessione e strumenti operativi per tutti i profili che operano all'interno della direzione del personale. Si rivolge a tutti coloro che gestiscono gruppi di persone nelle organizzazioni, dall'imprenditore al direttore generale fino a tutti i responsabili di funzione.

Libri e Manuali – La produzione editoriale di ESTE si completa con la pubblicazione di **libri e manuali**. Il catalogo comprende volumi che affrontano temi legati al mondo manageriale e manuali dedicati ad approfondimenti specifici.

INCONTRI

ESTE organizza su tutto il territorio nazionale eventi con diversi formati: **convegni, seminari, tavole rotonde**. I punti di forza dell'attività convegnistica proposta dalla casa editrice sono **il patrimonio di contenuti culturali e il pubblico degli abbonati alle riviste**, cuore dei contatti del **database ESTE**.

ESTE si occupa, oltre che dell'elaborazione dei contenuti, anche di tutti gli **aspetti promozionali** (studio, produzione e veicolazione degli inviti, progetto grafico del materiale di comunicazione, spazio internet dedicato per promozione e raccolta delle iscrizioni), **operativi** e della gestione dei rapporti con la location che ospita l'incontro.

SERVIZI MARKETING E WEB

ESTE offre servizi di **email marketing, bannering e social media marketing** per le aziende che desiderano avviare attività di lead generation rivolgendosi a un target di contatti business profilati e qualificati. ESTE è inoltre presente nel mondo **social**.

ESTE Srl - Via Vassallo, 31 - 20125 Milano - Tel. 02.91434400 - Fax 02.91434424 - info@este.it - www.este.it

PERSONE & CONOSCENZE

LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

Persone&Conoscenze è l'unica rivista italiana **dedicata a chi gestisce professionalmente le persone all'interno delle organizzazioni.**

Il direttore del personale e il responsabile della formazione sono i naturali destinatari del prodotto editoriale, ma non solo.

La rivista è rivolta in generale a chi gestisce gruppi di persone nelle organizzazioni, dall'imprenditore al direttore generale fino a tutti i responsabili di funzione.



**DAL
PROSSIMO
NUMERO
NUOVA VESTE
GRAFICA
E NUOVA
COPERTINA**

**Solo per oggi
puoi abbonarti a *Persone&Conoscenze*
al prezzo scontato di **euro 65**
anziché 130!**

LA ASPETTIAMO AL DESK ESTE!