

**FORMATO EUROPEO  
PER IL CURRICULUM  
VITAE**



**INFORMAZIONI PERSONALI**

Nome	<b>GIOVANNETTI RICCARDO</b>
Indirizzo	
Telefono	
Fax	
E-mail	
Nazionalità	Italiana
Data e luogo di nascita	16, 07, 1967 – LIVORNO

**ESPERIENZA LAVORATIVA**

- Date (da – a) Dal 1998 ad oggi
  - Nome e indirizzo del datore di lavoro Università C. Cattaneo – LIUC, Corso Matteotti 22, 21053 Castellanza, Varese
  - Tipo di azienda o settore Università C.Cattaneo – LIUC
  - Tipo di impiego Docente/Ricercatore
  - Principali mansioni e responsabilità Docente presso Università C. Cattaneo – LIUC: corso di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche; Sistemi Informativi e e-Government nelle amministrazioni pubbliche.  
Ricercatore presso il *Centro di ricerca sulla pubblica amministrazione Università C. Cattaneo – LIUC.*  
Attività di ricerca e consulenza per pubbliche amministrazioni, sui temi del management pubblico, organizzazione e gestione del personale, con particolare riferimento ai sistemi di valutazione del personale e gestione per competenze, anticorruzione e trasparenza.
- Progetti di ricerca e formazione recenti:*
- Università C.Cattaneo LIUC: progetto di analisi dei carichi di lavoro, riprogettazione organizzativa e definizione del modello L. 231/2001 per l'Agenzia Formativa di Varese.
  - Università C.Cattaneo LIUC: formazione in tema di integrità ed anticorruzione per Fondazione "Teatro alla Scala di Milano";
  - Università C.Cattaneo LIUC: formazione in tema di integrità ed anticorruzione per ATO (Ambito Territoriale Ottimale) Milano;

- Università C.Cattaneo LIUC: assistenza in tema di sistemi di programmazione e controllo, valutazione del personale e organizzazione presso la Provincia di Varese.
- Università C.Cattaneo LIUC per Formez – A.N.AC. (Commissione sulla valutazione, trasparenza e integrità): Progetto: “Individuazione delle metodologie di misurazione e valutazione in atto adottate dalle pubbliche amministrazioni e progettazione di metodi e modelli migliorativi e tendenzialmente uniformi, da diffondere anche attraverso la pubblicazione su siti istituzionali”.
- Università C.Cattaneo LIUC: formazione per la redazione del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione della Provincia di Varese.
- Università C.Cattaneo LIUC - Università L.Bocconi: definizione del sistema integrato del Piano della Performance per Unioncamere e le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura italiane.
- Università C.Cattaneo LIUC: assistenza in tema di trasparenza, integrità, organizzazione presso la Provincia di Varese.
- Università C.Cattaneo LIUC: sviluppo di un sistema di indicatori di performance e della metodologia di valutazione del personale presso Ispettorato Controllo Qualità dei prodotti agroalimentari.

Componente del Comitato di direzione della rivista Risorse Umane, Maggioli Editore.

Coordinatore dell'Osservatorio sulla Performance nelle Pubbliche Amministrazioni dal 2011 al 2013 presso l'Università C.Cattaneo - LIUC.

*Coordinatore, dal 2000 ad oggi, dei Nuclei di valutazione dei comuni della Provincia di Treviso presso il Centro Studi della Marca Trevigiana, (L'associazione comprende circa 90 comuni) e autore del sistema di valutazione della performance individuale adottato dalla associazione.*

Docente sui temi del controllo di gestione, dell'organizzazione del lavoro, dei sistemi di valutazione e gestione del personale, anticorruzione e integrità, per diversi istituti e scuole di formazione, tra cui Liuc Maggioli Management, Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione-SSPA, Formez.

Componente di Nuclei di Valutazione di enti pubblici.

Iscritto nell'Elenco nazionale degli organismi indipendenti di valutazione nella Fascia 3 il 22 febbraio 2017 (esperienza professionale di almeno dodici anni negli ambiti indicati all'articolo 2, comma 1, lettera b), numero 2, del richiamato D.M., di cui tre come componente di Organismo indipendente di valutazione della performance o Nuclei di valutazione con funzioni analoghe in amministrazioni con almeno duecentocinquanta dipendenti).

Attualmente componente di alcuni nuclei di valutazione tra cui:

- Università Bicocca di Milano, componente dal 2020;
- Comune di Pavia (dal 2019), componente;
- Città Metropolitana di Torino (dal 2018), componente;
- Camera di commercio (CCIAA) di Milano, Monza Brianza e Lodi (OIV, dal 2019) Presidente;
- Comune di Torino (dal 2017), componente;

- Comune di Rovigo (dal 2017), presidente;
- Comune di Pinerolo (dal 2017), componente;
- Comune di Livorno (LI), dal 2016, Presidente;
- Comune di Mogliano Veneto (TV) dal 2015, Componente;
- Comune di Vittorio Veneto (TV) dal 2015, Componente ;
- Comune di Paese (TV) dal 2017, Componente
- Comune di Seregno (MB) dal 2018; componente;
- Comune di Pioltello (MI) dal 2017, Componente;
- Comune di Gallarate (VA), dal 2016, Presidente;
- Comune di Arcore (MB) dal 2019, Presidente;
- Comune di Crema (CR) dal 2011, Presidente;
- Comune di Cesano Boscone (MI) dal 2017 Presidente (OIV);
- Comune di Cesate (MI) componente dal 2019;
- Comune di Valenza Po' (AL) componente dal 2019;
- Comune di Casale Monferrato (AL) Presidente OIV dal 2019;

Già componente/presidente di Nuclei di valutazione tra cui:  
 Provincia di Ravenna, dal 2011 al 2019, Presidente;  
 Comune di Treviso (TV), dal 2015 al 2019, Componente;  
 Comune di Villasanta, componente dal 2011 al 2016 (MB)  
 Comune di Trescore Balneario, Presidente dal 2004 al 2019 (BG)  
 Comune di Paderno Dugnano, componente dal 2016 al 2019 (MI)  
 Comune di Giussano (MB) dal 2015 al 2019, Componente;  
 Comune di San Vittore Olona, presidente dal 2014 al 2019 (MI);  
 Comune di Legnano (MI);  
 Comune di Rescaldina (MI);  
 Comune di San Giuliano Milanese (MI);  
 Comune di Lissone (MB);  
 Comune di Carobbio degli Angeli (BG);  
 Comune di Grumello del Monte (BG).

## ESPERIENZA LAVORATIVA

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Date (da – a)</li> </ul>  | <p>Dal 2007 ad oggi</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome e indirizzo del datore di lavoro</li> </ul>  | <p>R-Group S.r.l.<br/>       Via Emilio Gola, 20, 20143 Milano (MI)<br/>       email: <a href="mailto:info@r-group.it">info@r-group.it</a><br/>       PEC: <a href="mailto:r.group@legalmail.it">r.group@legalmail.it</a><br/>       C.F., P.IVA e Reg. Imprese di Milano: 05926000968<br/> <a href="http://www.r-group.it/">http://www.r-group.it/</a></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo di azienda o settore</li> <li>• Tipo di impiego</li> <li>• Principali mansioni e responsabilità</li> </ul> | <p>Società di consulenza, ricerca e formazione per le pubbliche amministrazioni<br/>       Amministratore delegato<br/>       Amministratore delegato della società R-Group Srl, operante nella formazione e consulenza delle Pubbliche Amministrazioni.<br/>       In particolare gli ambiti di intervento sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticorruzione e integrità</li> <li>- Misurazione e gestione delle performance</li> <li>- Pianificazione e controllo strategico</li> </ul> |

- Programmazione e controllo di gestione
- Sistemi di gestione delle risorse umane (HR management)
- Valutazione della performance organizzativa e individuale
- Sistemi di rewarding
- Indagini di clima
- Analisi organizzativa
- Business Process Reengineering
- Customer satisfaction
- Bilancio sociale

In qualità di Amministratore delegato di R-Group S.R.L. ho sviluppato in partnership con IG Consulting S.R.L., società informatica, (Viale Virgilio 54/F, 41123 Modena, P.IVA 02396310365), un sistema di software integrati per la gestione del ciclo di pianificazione e controllo, controllo di gestione, valutazione della performance individuale, gestione dei processi e procedimenti, e per la gestione del Piano anticorruzione (P.T.P.C.- L. 190/2012), in particolare:

- Anticorruzione: applicativo informativo per la gestione del rischio di ente e la redazione e aggiornamento del Piano Triennale di prevenzione della corruzione P.T.P.C.;
- Processi e Procedimenti: applicativo per la mappatura dei procedimenti e dei processi delle Pubbliche Amministrazioni e per la riprogettazione dei processi secondo la logica del BPR (Business Process Reengineering);
- Carichi di lavoro: applicativo per la rilevazione dei carichi di lavoro del personale delle Pubbliche Amministrazioni e per la gestione delle competenze individuali;
- Controllo di gestione: applicativo per la gestione della pianificazione strategica e operativa e la definizione di un sistema di controllo di gestione per centri di costo per le Pubbliche Amministrazioni;
- Pianificazione strategica e operativa: software per la gestione e redazione del DUP (Documento Unico di programmazione) del PEG (Piano esecutivo di Gestione) per le amministrazioni pubbliche e gli enti locali.

*Progetti di ricerca e formazione 2020-2015:*

- CCIAA di Pavia: percorso di formazione in tema di risk management per l'aggiornamento del PTPCT 2020 in linea con le evoluzioni del PNA 2019;
  - Unioncamere Nazionale: servizi di supporto e assistenza alle CCIAA in ordine al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) nuovo modello 2019. Il percorso di assistenziale sul tema dell'Anticorruzione, ha permesso di aggiornare tutte le variabili necessarie alla corretta gestione del rischio di maladministration, seguendo in maniera precisa e puntuale le novità del PNA 2019. Aggiornamento del "kit informatico" utilizzato dalle Camere di Commercio per la gestione del rischio corruttivo.
  - *Unioncamere Lombardia: formazione in tema di anticorruzione e aggiornamenti della metodologia per la redazione del PTPCT 2019.*
- Comune di Bareggio (MI): formazione in tema di integrità e anticorruzione; mappatura dei processi aziendali e carichi di lavoro.
- Comune di Mantova: analisi dei processi aziendali e rilevazione dei carichi di lavoro del personale attraverso la predisposizione di apposita metodologia

quantitativa.

Fondazione Regionale Ricerca Biomedica: assistenza per la redazione del manuale organizzativo in applicazione del D.Lgs. n. 231/2001.

Biblioteca Europea di Informazione e Cultura (BEIC), percorso formativo in tema di anticorruzione e trasparenza;

Comune di Mariano Comense (CO): formazione per la redazione e l'aggiornamento del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione.

Fondazione Regionale Ricerca Biomedica: formazione per la redazione e l'aggiornamento del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione.

Città metropolitana di Torino: analisi organizzativa dei processi dell'ente finalizzata alla riprogettazione degli stessi, secondo apposita metodologia di Business Process Reengineering predisposta da R-Group S.r.l..

Comune di Legnago (VR): analisi organizzativa e dei processi aziendali per la definizione della dotazione organica e la definizione dei carichi di lavoro.

IZSLER Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Lombardia ed Emilia Romagna: formazione per la redazione e l'aggiornamento del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione dell'ente. Questo progetto ha previsto la predisposizione di apposita metodologia di analisi del rischio specifica per il contesto di riferimento.

Comune di Monza: analisi dei processi aziendali per la riprogettazione in ambito sociale.

Comune di Lecco: predisposizione di metodologia per la rilevazione dei carichi di lavoro delle risorse umane, al fine di individuare eventuali deficit organizzativi e procedere ad una corretta allocazione del personale (con riferimento anche all'esigenza di migliorare il contesto dell'efficienza, dell'efficacia e della trasparenza dell'attività comunale); progettazione e predisposizione di apposito software per la rilevazione dei carichi di lavoro.

Comune di Mariano Comense (CO): progetto formativo in tema di pianificazione e programmazione operativa: dalla definizione del Documento Unico di programmazione (DUP) alla predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione (PEG).

Scuola di Formazione Villa Umbra: corso in tema di pianificazione strategica e controllo di gestione per gli enti pubblici regionali.

Eupolis - Regione Lombardia: progetto di assistenza e formazione in tema di definizione di un modello complessivo di pianificazione strategica e controllo di gestione; il progetto ha previsto la definizione di un modello di controllo strategico e di gestione basato sulla Balance Scorecard.

ASST Crema: formazione in tema di anticorruzione e trasparenza,

Scuola Umbra di formazione: percorso di formazione in tema di pianificazione strategica, controllo di gestione, valutazione del personale per le amministrazioni pubbliche della Regione

Regione Umbria: processo di dimensionamento degli organici e accorpamento del personale delle province presso la Regione Umbria.

Regione Lombardia- Anticorruzione2013-2016: formazione per la redazione e l'aggiornamento del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione della Regione Lombardia. Questo progetto ha previsto la predisposizione di apposita metodologia di analisi del rischio specifica per il contesto regionale, e la realizzazione di una attività di formazione iniziata nel 2013 e che è proseguita durante il 2014, 2015 e 2016.

Unioncamere Nazionale: accompagnamento al processo di fusione delle Camere di commercio, industria, agricoltura e artigianato di Treviso e Belluno.

Università Bicocca Milano: formazione in tema di pianificazione strategica e

controllo di gestione per gli enti locali.

Università Bicocca Milano: progetto di sviluppo del sistema di pianificazione strategica e valutazione del Comune di Monza.

R-Group S.r.l.: formazione per la redazione del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione per molteplici enti locali tra cui il Comune di Pavia, la Provincia di Ravenna e la Provincia di Genova.

R-Group Sr.l.: sistema di valutazione delle posizioni della dirigenza e dei titolari delle posizioni organizzative presso il Comune di Pavia.

R-Group Srl: un modello di gestione per competenze per le Camere di commercio italiane - Unioncamere, Istituto Tagliacarne Roma.

R-Group Sr.l.: Formazione e assistenza in tema di sistemi di direzione per obiettivi e programmazione del Comune di Genova.

R-Group Sr.l.: Analisi organizzativa e progettazione del nuovo ordinamento degli uffici e servizi Comune di Desio.

R-Group Sr.l.: Analisi dei processi aziendali Provincia di Ravenna.

## ESPERIENZA LAVORATIVA

- Date (da – a) Dal 1993 al 1998
- Nome e indirizzo del datore di lavoro
- Tipo di azienda o settore Settore della consulenza e della formazione
- Tipo di impiego Docente / Consulente
- Principali mansioni e responsabilità Consulente nell'area della consulenza organizzativa e direzionale, con particolare riferimento all'area della formazione professionale rivolta ad aziende private, nel settore della grande distribuzione.  
In qualità di consulente organizzativo ho sviluppato una specifica esperienza nel settore della Pubblica Amministrazione, in progetti di riorganizzazione, sistemi di valutazione del personale e controllo di gestione.  
Nell'ambito della formazione aziendale ho collaborato sia presso aziende piccole e medie sia presso aziende di grandi dimensioni. Ho maturato inoltre una significativa esperienza nell'ambito delle attività formative finanziate dal Fondo Sociale Europeo – Ministero del Lavoro collaborando con molteplici enti e associazioni di formazione.

## ISTRUZIONE E FORMAZIONE

- Date (da – a) Dal 1997 al 1998
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione Scuola di Direzione Aziendale L. Bocconi, Milano
- Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio Organizzazione aziendale e gestione del personale
- Qualifica conseguita
- Livello nella classificazione nazionale (se pertinente)

## ISTRUZIONE E FORMAZIONE

• Date (da – a) Dal 1987 al 1993

• Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione Università L. Bocconi, Milano

• Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio Corso di economia aziendale

• Qualifica conseguita Laurea in Economia Aziendale

• Livello nella classificazione nazionale (se pertinente)

**CAPACITÀ E COMPETENZE PERSONALI**

*Acquisite nel corso della vita e della carriera ma non necessariamente riconosciute da certificati e diplomi ufficiali.*

PRIMA LINGUA [ Inglese ]

ALTRE LINGUE Spagnolo

• Capacità di lettura Buono  
• Capacità di scrittura Buono  
• Capacità di espressione orale Buono

• Capacità di lettura Buono  
• Capacità di scrittura Buono  
• Capacità di espressione orale Buono

CAPACITÀ E COMPETENZE RELAZIONALI [ Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite. ]

*Vivere e lavorare con altre persone, in ambiente multiculturale, occupando posti in cui la comunicazione è importante e in situazioni in cui è essenziale lavorare in squadra (ad es. cultura e sport), ecc.*

Orientamento al cliente  
Capacità di comunicazione scritta e verbale  
Capacità di sviluppo delle risorse umane

CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE [ Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite. ]

*Ad es. coordinamento e amministrazione di persone,*

Capacità di gestione di progetti, acquisita nella realizzazione di progetti di ricerca e consulenza presso aziende, enti di formazione e l'Università nella quale attualmente opero.

*progetti, bilanci; sul posto di lavoro, in attività di volontariato (ad es. cultura e sport), a casa, ecc.*

Orientamento all'efficienza e ai risultati di tipo economico.

Iniziativa

Flessibilità

Pensiero prospettico

**CAPACITÀ E COMPETENZE  
TECNICHE**

*Con computer, attrezzature specifiche, macchinari, ecc.*

[ Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite. ]

Utilizzo dei principali applicativi software (Windows xp, Word, Excel, PowerPoint, Access..) e hardware in uso presso l'ente di appartenenza

Progettista di software in tema di anticorruzione, presente sul Mercato elettronico della pubblica amministrazione (MEPA).

**CAPACITÀ E COMPETENZE  
ARTISTICHE**

*Musica, scrittura, disegno ecc.*

[ Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite. ]

Capacità di scrittura, acquisita attraverso l'attività universitaria

**ALTRE CAPACITÀ E COMPETENZE**  
*Competenze non precedentemente indicate.*

[ Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite. ]

**PATENTE O PATENTI**

Patente di tipo B

**ULTERIORI INFORMAZIONI**

[ Inserire qui ogni altra informazione pertinente, ad esempio persone di riferimento, referenze ecc. ]

**ALLEGATI**

[ Se del caso, enumerare gli allegati al CV. ]

Allegato 1: Pubblicazioni più recenti

Allegato 2: Esperienze maturate più recenti



## **ALLEGATO 1:**

GIOVANNETTI R., Il processo di valutazione delle posizioni e delle prestazioni, in REBORA, G., - RUFFINI, R., La gestione del personale degli enti locali , Il Sole XXIV Ore, Milano, 2001.

GIOVANNETTI R., RUFFINI R., Autonomia di gestione e contratti decentrati, in Azienda Italia, Ipsoa, Milano, 4/2001

GIOVANNETTI R., La valutazione del personale: la gestione del processo e metodologie di analisi dei risultati, in Azienda Italia, Ipsoa, Milano, 4/2002.

GIOVANNETTI R., ccnl comparto Regioni –enti locali: gli aspetti economici del biennio 2000/2001, in Azienda Italia, Ipsoa, Milano, 5/2002.

GIOVANNETTI R., RUFFINI R., Il contratto del biennio economico 2000/2001, Il Sole XXIV Ore, Milano, 2002.

GIOVANNETTI R., Profili professionali: un possibile modello di descrizione del lavoro, in Azienda Italia, Ipsoa, Milano, 6/2003.

GIOVANNETTI R., La gestione del personale nelle pubbliche amministrazioni, Guerini, Milano, 2003.

DALL'ANESE R., GIOVANNETTI R., Analisi della gestione associata: il caso di un servizio di polizia municipale, in Azienditalia, Wolters Kluwer Italia s.r.l., Milano, N.10/2003.

GIOVANNETTI R., La gestione per competenze: significato e possibili modelli di applicazione negli enti locali, in Azienda Italia, Ipsoa, Milano, 2/2004.

GIOVANNETTI R., Un modello di gestione per competenze per gli enti locali, in Azienda Italia, Ipsoa, Milano, 5/2004.

GIOVANNETTI R., Come rilevare le competenze del personale: percorsi operativi e tecniche di analisi, in Azienda Italia, Ipsoa, Milano, 11/2004.

GIOVANNETTI R., RUFFINI R., Alla ricerca del capo azienda nella amministrazione pubblica: un confronto tra pubblico e privato, in a cura di REBORA, G., I capi azienda, Modelli emergenti di leadership e management nelle medie imprese, Guerini, Milano, 2004.

GIOVANNETTI R., I sistemi di sviluppo del personale e l'approccio per competenze: come gestire in modo integrato progressioni orizzontali e verticali, in Azienda Italia, Ipsoa, Milano, 7/2005.

GIOVANNETTI R., GIANI M., Performance management systems in italian local governments, Università C.Cattaneo – LIUC, Liuc Papers n. 192, Serie Economia aziendale 26, luglio 2006.

GIOVANNETTI R., Progressioni orizzontali e verticali: un modello per la gestione integrata, in Risorse Umane, Maggioli, Rimini, 1/2006.

GIOVANNETTI R., GIANI M., I Sistemi di performance management negli enti locali: il caso del Comune di Venezia, in Risorse Umane, Maggioli, Rimini, 5/2006.

GIOVANNETTI R., Il sistema di valutazione delle risorse umane nelle Università, in Il Sole XXIV Ore Guida al Pubblico Impiego, Milano, 9/2006.

GIOVANNETTI R., Sistemi di valutazione e gestione del personale nelle università italiane: commenti, alla luce di alcune recenti ricerche, in Risorse Umane, Maggioli, Rimini, 3/2006.

GIOVANNETTI R., RUFFINI R., La direzione del personale nella pubblica amministrazione, Ipsoa, Milano, 2007.

GIOVANNETTI R., La valutazione del personale pubblico, in Risorse Umane, Maggioli, Rimini, 1/2008.

GIOVANNETTI R., Incrementi variabili delle risorse economiche del C.c.n.l., in Risorse Umane, Maggioli, Rimini, 1/2009.

GIOVANNETTI R., La valutazione della performance individuale, in AA.VV. La riforma del lavoro pubblico tra continuità e innovazione, Ipsoa, Milano, 2010.

GIOVANNETTI R., Valutare il personale pubblico si può: il caso dei comuni della Marca Trevigiana, in Risorse Umane, Maggioli, Rimini, 1/2010.

GIOVANNETTI R., Piano e Relazione della performance: aspetti metodologici e prime esperienze operative, Azienditalia - Wolters Kluwer Italia S.r.l. - Milano, 2011.

BOTTONE L., GIOVANNETTI R., RUFFINI R., Il Performance Management negli enti locali, Maggioli, Rimini, 2011.

GIOVANNETTI R., L'approccio all'analisi dei processi aziendali negli enti locali, in Risorse Umane, Maggioli, Rimini, 3/2012.

GIOVANNETTI R., Il sistema di valutazione del personale per i piccoli comuni, in Risorse Umane, Maggioli, Rimini, 1/2013.

GIOVANNETTI R. – RUFFINI R., Manuale di valutazione della performance individuale nelle Camere di commercio, Retecamere - Unioncamere Nazionale, Roma, 2013 (Progetto di ricerca coordinato dall'Università Universitas Mercatorum).

GIOVANNETTI R., I Profili di competenza nelle Camere di commercio, Retecamere - Unioncamere Nazionale, Roma, 2013 (Progetto di ricerca coordinato dall'Università Universitas Mercatorum).

GIOVANNETTI R., Ciclo della Performance e sistema di valutazione, in Manuale del Personale, AA.VV.- IPSOA - Wolters Kluwer Italia srl Milano, 2014.

GIOVANNETTI R., Trasparenza e integrità, in Manuale del Personale, AA.VV.- IPSOA - Wolters Kluwer Italia srl Milano, 2014.

GIOVANNETTI R., Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione: contenuti e metodologia di redazione, in Risorse Umane, Maggioli, Rimini, 2/2014.

## ALLEGATO 2: ESPERIENZE MATURATE PIU' RECENTI

Le pubblicazioni e i progetti di formazione, ricerca e assistenza agli enti di seguito elencati evidenziano come il sottoscritto ha sviluppato le tematiche del risk management, integrità e anticorruzione, pianificazione e controllo di gestione e metodologie per la valutazione della performance, in particolare:

- Metodologie per gli enti pubblici di valutazione della Performance individuale e organizzativa;
- Metodologi di valutazione delle competenze
- Metodologie di valutazione delle posizioni dirigenziali e di titolari di posizione organizzativa (sistemi di job evaluation);
- Metodologie di pianificazione e controllo di gestione
- Metodologie di analisi e progettazione organizzativa secondo la logica del Business Process Reengineering.

Dal 2013 poi ho sviluppato una specifica metodologia per la redazione del Piano Triennale di prevenzione della Corruzione (PTPC) secondo i principi del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), che si è tradotto anche nello sviluppo di specifico software presente nel mercato elettronico della pubblica amministrazione (MEPA).

Per quanto riguarda il Modello Organizzativo D.Lgs. 231/2001, il sottoscritto ha predisposto apposita metodologia (con supporto su Word ed Excel) volta alla definizione dei contenuti del modello, all'analisi del rischio e sua valutazione, secondo una metodologia di calcolo che permetta di rilevare criticità e tolleranze.

Dal 2007 sono amministratore delegato della società R-Group Sr.l. con sede a Milano, che svolge attività di formazione e consulenza per le pubbliche amministrazioni. Principali clienti di R-Group S.r.l.

UNIONCAMERE NAZIONALE	CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO
AGENZIA FORMAZIONE ORIENTAMENTO LAVORO NORD MILANO	
COMUNE DI BAREGGIO	COMUNE DI BARLASSINA
COMUNE DI BRESCO	COMUNE DI BURAGO
COMUNE DI BUSSERO	COMUNE DI CASTELLANZA
COMUNE DI CHIERI	COMUNE DI CINISELLO BALSAMO
COMUNE DI CUSANO MILANINO	COMUNE DI DESIO
COMUNE DI FAENZA	COMUNE DI FIORENZUOLA
COMUNE DI GENOVA	COMUNE DI LACCHIARELLA
COMUNE DI LAINATE	COMUNE DI LUINO
COMUNE DI MUGGIÒ	COMUNE DI PAVIA
COMUNE DI RHO	COMUNE DI SESTU
COMUNE DI SEVESO	COMUNE DI SEZZE
COMUNE DI SOMMA LOMBARDO	COMUNE DI VIGEVANO
COMUNE DI VILLASANTA	COMUNE DI VOGHERA
CONSORZIO PARCO NORD MILANO	DASEIN
GESP	ISTITUTO REGIONALE LOMBARDO DI FORMAZIONE – IREF
PROVINCIA DI CAGLIARI	PROVINCIA DI BERGAMO
PROVINCIA DI LODI	PROVINCIA DI MONZA
PROVINCIA DI RAVENNA	THEMIS S.r.l.

In qualità di Amministratore delegato di R-Group S.R.L. ho sviluppato in partnership con IG Consulting S.R.L., società informatica, (Viale Virgilio 54/F, 41123 Modena, P.IVA 02396310365), un sistema di software integrati per la gestione del ciclo di pianificazione e controllo, controllo di gestione, valutazione della performance individuale, gestione dei processi e procedimenti, e per la gestione del Piano anticorruzione (P.T.P.C.- L. 190/2012), in particolare:

- Anticorruzione: applicativo informativo per la gestione del rischio di ente e la redazione e aggiornamento del Piano Triennale di prevenzione della corruzione P.T.P.C.;

Dal punto di vista delle logiche di funzionamento il software ingloba la metodologia di R-Group, in diretto rapporto con quanto definito dal Piano Nazionale Anticorruzione (ultimi aggiornamenti inclusi) e definisce un modello flessibile, in grado di adattarsi e recepire in un sistema informativo i diversi Piani Triennali di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (P.T.P.C.T.) definiti nel contesto delle amministrazioni pubbliche. In particolare, il software permette di collegarsi alla struttura organizzativa dell'amministrazione, coinvolgendo anche i Dirigenti responsabili dei processi considerati a rischio, al fine di collegare il modello organizzativo ai contenuti del Piano.

Attraverso il trasferimento del P.T.P.C.T. dell'amministrazione in un sistema informativo si ha la possibilità di:

1. applicare un modello generale di P.T.P.C.T. che può comunicare in modo chiaro e immediato contenuti articolati e complessi;
2. applicare una metodologia di calcolo del rischio strutturata che trova nel Piano la sua rappresentazione sintetica;
3. gestire in modo semplice elevate quantità di dati, storicizzando tutte le variazioni e richiamandole con facilità;
4. aggiornare negli anni il proprio P.T.P.C.T. in modo estremamente facilitato, visto che la varietà di informazioni gestite risulta troppo complessa ed articolata per essere seguita da semplici software di produttività personale.

- Modello organizzativo D.Lgs. n. 231/2001; definizione dei contenuti del modello, 'analisi del rischio e sua valutazione, secondo una metodologia di calcolo che permetta di rilevare criticità e tolleranze.

La finalità del Modello che R-group ha sviluppato è supportare le organizzazioni nella definizione della parte speciale del Modello di organizzazione, gestione e controllo. Il modello logico inserito nel Modulo, prevede di guidare l'utilizzatore in un percorso di collegamento tra i seguenti aspetti:

- Creazione di un database per la mappatura dei processi
- Reati tipici (fattispecie di reato), a partire dal database aggiornato dei reati presupposto presente in GZoom
- Descrizione del rischio (potenziali modalità di realizzazione del reato - a titolo esemplificativo e non esaustivo)
- Processo a rischio / Attività a rischio
- Aree / UU.OO. soggette al rischio e Responsabili
- Misure di prevenzione del rischio / Controlli / Protocolli
- Grado di rischio e analisi del rischio accettabile
- Gap analysis
- Flussi informativi verso l'OdV

- Processi e Procedimenti: applicativo per la mappatura dei procedimenti e dei processi delle Pubbliche Amministrazioni e per la riprogettazione dei processi secondo la logica del BPR (Business Process Reengineering);

La finalità del Modello che R-Group ha sviluppato e che il software GZoom incorpora con questo modulo è legata alla mappatura dei processi e dei procedimenti amministrativi di un'Amministrazione Pubblica e di tutti gli elementi che li compongono, evidenziare eventuali criticità nei tempi procedurali sulle quali poter intervenire e innescare un percorso che, a seconda delle esigenze del committente, può passare dal miglioramento di alcuni aspetti di processo alla reingegnerizzazione di intere aree organizzative, al cambiamento organizzativo, toccando anche ambiti di interesse quali trasparenza, controllo di gestione e integrità/anticorruzione.

E' quindi possibile tracciare, a seconda delle finalità dell'analisi:

- Il processo gestionale (in ottica di analisi dei processi)
- Il processo a rischio (in ottica di prevenzione della corruzione, antiriciclaggio, resp. amministrativa)
- Il procedimento amministrativo (in ottica di trasparenza, efficienza / tempi medi)
- Il servizio a attività ordinaria (in ottica di performance operativa)
- La macro-attività (in ottica di controllo di gestione)

## 2A. MAPPATURA DEI PROCESSI

Gli elementi minimali per una mappatura del processo gestionale sono: denominazione e descrizione; beneficiari e modalità di attivazione; elementi in input (classificati per tipologia e misurati in quantità per tipologia); modalità di conclusione; elementi in output (classificati per tipologia e misurati in quantità per tipologia).

L'analisi del processo può essere effettuata sia a livello di processo gestionale che di macro-attività (più raramente di attività); consiste nella raccolta di informazioni:

- destrutturate, come l'analisi SWOT, in particolare per l'identificazione di aree di criticità (rispetto alle finalità per cui si svolge l'analisi dei processi)
- strutturate, come la raccolta di indicatori (ad es. secondo modelli come la Balanced Scorecard) a supporto dell'analisi destrutturata.

L'analisi può anche interessare una valutazione dei rischi di processo, così come la misurazione degli impieghi di risorse e di personale sul processo (grazie a tale logica, tutti GZoom funziona come un sistema di moduli integrati tra loro).

## 2B. MAPPATURA DEI PROCEDIMENTI

La mappatura gestionale dei processi di una PA si deve intersecare con la presenza di Procedimenti Amministrativi; il Modulo consente di mappare i procedimenti amministrativi adottati dall'Amministrazione con informazioni analoghe a quelle previste per le Macro-attività aventi un maggiore dettaglio sulle informazioni relative alla relazione con gli utenti (es. documentazione necessaria per avviare il procedimento e forme di salvaguardia). In particolare, le informazioni di base predisposte per gestire le principali informazioni di ogni Procedimento Amministrativo sono:

- Settore, Unità produttiva, Responsabile
- Nome Procedimento, Tipo Procedimento, Normativa di riferimento
- Durata Massima (giorni), Data Scadenza, Inizio e Termine Procedimento, Atto Conclusivo
- Attivazione del procedimento
- Tipologia Atto Conclusivo

La mappatura dei Procedimenti può inoltre essere dettagliata dando evidenza delle fasi che compongono il Procedimento, le strutture che svolgono ogni fase e le interdipendenze fra le fasi (sequenze logico/temporali).

Il sistema di monitoraggio ha lo scopo di individuare anomalie, omissioni e ritardi ingiustificati nell'esecuzione dei Procedimenti Amministrativi, che possono essere sintomo di carenze organizzative da colmare o fenomeni corruttivi da rimuovere. In particolare, le informazioni di base sono: numero di

procedimenti conclusi; tempo medio di completamento dei procedimenti; tempo massimo previsto dalle norme o regolamenti; percentuale di procedimenti conclusi oltre il tempo massimo ammesso.

- Carichi di lavoro: applicativo per la rilevazione dei carichi di lavoro del personale delle Pubbliche Amministrazioni e per la gestione delle competenze individuali;

La finalità del Modello che R-Group ha sviluppato è legata alla possibilità di conoscere in modo approfondito come si crea valore all'interno di un'organizzazione dal punto di vista delle risorse umane; tale leva può costituire la base per interventi di razionalizzazione e miglioramento dei processi, nonché per la corretta assegnazione di responsabilità organizzative.

Il Modello, mediante l'unione della analisi dei processi con l'analisi dei carichi di lavoro rispetto ai servizi finali (letti in chiave di efficienza ed efficacia), permette di integrare i sistemi di carattere quantitativo (analisi dei volumi di output, analisi dei carichi di lavoro per output/processo) con quelli di carattere qualitativo (qualità dei servizi), secondo una multidimensionalità di informazioni in grado di supportare i processi di gestione dell'organizzazione. Tale unione permette, inoltre, di individuare eventuali deficit organizzativi e di porre le basi, insieme a una successiva analisi delle competenze, per una corretta allocazione del personale, definendo un nuovo ciclo di produzione interdependente e trasversale ai diversi servizi.

il Modello permette di tracciare:

- Calcolo degli FTE disponibili (dove Full Time Equivalent – FTE – si riferisce al numero di ore di lavoro di un dipendente a tempo pieno durante un periodo di tempo fisso, come ad es. un mese o un anno. FTE converte di carico di ore di lavoro nel numero di persone necessarie a completare tale lavoro):
  - Calcolo degli FTE effettivi, che rappresenta il tempo che può effettivamente essere dedicato allo svolgimento delle attività
  - Calcolo del carico di lavoro (da auto-dichiarazione) e verifica della coerenza del dato
  - Aggiustamento del carico di lavoro
  - Osservazione dell'andamento dell'output "X" del mese "A" (ricerca picchi di lavoro)
  - Calcolo del carico di lavoro medio per output di attività (in FTE e in h)
  - Determinazione del fabbisogno di risorse (in FTE) necessarie per le varie attività e identificazione dei gap
- GZoom Modulo carichi di lavoro permette inoltre di associare ai processi specifici indicatori, nonché grafici di andamento dei carichi stessi

- Controllo di gestione: applicativo per la gestione della pianificazione strategica e operativa e la definizione di un sistema di controllo di gestione per centri di costo per le Pubbliche Amministrazioni;

La finalità del Modello che R-group ha sviluppato deriva dall'osservazione che in una situazione di sempre maggiore scarsità di risorse è indispensabile vi sia un'approfondita conoscenza dei processi e dei progetti in essere all'interno di un'organizzazione, dei loro costi e del reale impatto che producono all'interno e, soprattutto, all'esterno.

Le funzionalità del software Modello Controllo di Gestione / Co.An. sono pensate per supportare i processi decisionali di breve periodo, gestendo sia dati economico-finanziari che dati extracontabili. Il Modello permette di gestire le attività tipiche dell'organizzazione in ogni momento dell'anno, fornendo a dirigenti e responsabili sia in anticipo che in tempo reale i dati salienti che permettono di prendere decisioni coerenti con l'ambiente di riferimento (interno e esterno). Ne trae giovamento sia il processo di definizione degli obiettivi operativi che la capacità di dare un costo, coerente con i tratti salienti dell'organizzazione, ai prodotti/servizi che ne caratterizzano le attività core.

A seguito dei fatti di gestione, il sistema permette di supportare le attività di monitoraggio basandosi su una ricca reportistica e sull'analisi degli scostamenti. Le funzionalità di Gzoom Modello Controllo di Gestione / Co.An. consentono di eseguire i seguenti processi:

- Gestione, o acquisizione da sistemi terzi, delle informazioni utili al controllo di gestione (centri di responsabilità, centri di costo, piano dei conti economico e finanziario, dati extracontabili)
- Master budget, sue articolazioni e Budget per struttura organizzativa
- Costing (Direct Costing Semplice, Direct Costing Evoluto, Full Costing)

- Attribuzione di costi comuni e Allocazione di Centri di costo intermedi attraverso l'utilizzo di driver opportunamente configurati
- Processo di rilevazione dei tempi impiegati ai fini di un'allocazione puntuale dei costi del personale sugli oggetti di calcolo (non solo centro di costo ma anche, ad esempio, prodotto, servizio, progetto, obiettivo, etc...); i tempi impiegati possono a loro volta costituire dei driver per il ribaltamento di altri fattori produttivi
- Reporting e analisi degli scostamenti.
  - Pianificazione strategica e operativa: software per la gestione e redazione del DUP (Documento Unico di programmazione) del PEG (Piano esecutivo di Gestione) per le amministrazioni pubbliche e gli enti locali.

Elenco dei clienti di IG Consulting S.r.l. e R-Group S.r.l. presso cui sono stati sviluppati i software sopra descritti:

AO Cuneo  
 AO Ferrara  
 ASL Cuneo  
 ASL Cuneo  
 ASL Ferrara  
 ASL Ferrara  
 ASL Teramo  
 ASL Vercelli  
 Comune Bergamo  
 Comune di Lecco  
 Comune Pavia  
 Ministero dell'Agricoltura  
 Provincia Ravenna  
 Regione Puglia  
 Regione Umbria  
 Università Bari

L'attività di formazione e ricerca sul campo presso il Centro di Ricerca sulla Pubblica Amministrazione, Ce.P.A., dell'Università C.Cattaneo mi ha permesso di realizzare molteplici progetti di cui elenco di seguito i più significativi cui ho partecipato in qualità di capo progetto o consulente/formatore.

#### **Ricerche e progetti sul campo più recenti (fino al 2020):**

- Unioncamere Nazionale: servizi di supporto e assistenza alle CCIAA in ordine al PNA nuovo modello 2019. Il percorso di assistenziale sul tema dell'Anticorruzione, ha permesso di aggiornare tutte le variabili necessarie alla corretta gestione del rischio di maladministration, seguendo in maniera precisa e puntuale le novità del PNA 2019. Aggiornamento del "kit informatico" utilizzato dalle Camere di Commercio per la gestione del rischio corruttivo.
- Comune di Mantova: analisi dei processi e rilevazione dei carichi di lavoro attraverso apposita metodologia quantitativa; collegamento con i processi di pianificazione del personale.
- Comune di Lecco: predisposizione di metodologia per la rilevazione dei carichi di lavoro delle risorse umane, al fine di individuare eventuali deficit organizzativi
- e procedere ad una corretta allocazione del personale (con riferimento anche all'esigenza di migliorare il contesto dell'efficienza, dell'efficacia e della trasparenza dell'attività comunale); progettazione e predisposizione di apposito software per la rilevazione dei carichi di lavoro.

- Comune di Mariano Comense (CO): progetto formativo in tema di pianificazione e programmazione operativa: dalla definizione del Documento Unico di programmazione (DUP) alla predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione (PEG).
- Regione Lombardia: progetto di ricerca e formazione in tema di definizione di un modello complessivo di pianificazione strategica e controllo di gestione;
- Scuola Umbra di formazione: percorso di formazione in tema di pianificazione strategica, controllo di gestione, valutazione del personale per le amministrazioni pubbliche della Regione
- Regione Umbria: processo di dimensionamento degli organici e accorpamento del personale delle province presso la Regione Umbria.
- Regione Lombardia: formazione per la redazione e l'aggiornamento del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione della Regione Lombardia. Questo progetto ha previsto la predisposizione di apposita metodologica di analisi del rischio specifica per il contesto regionale, e la realizzazione di una attività di formazione iniziata nel 2013 e che è proseguita durante il 2014 e 2016.
- Università C.Cattaneo LIUC: assistenza in tema di sistemi di programmazione e controllo, valutazione del personale e organizzazione presso la Provincia di Varese (2007\_2015).
- Unioncamere Nazionale: accompagnamento al processo di fusione delle Camere di commercio, industria, agricoltura e artigianato di Treviso e Belluno (2015).
- Università Bicocca Milano: progetto di sviluppo del sistema di pianificazione strategica e valutazione del Comune di Monza (2015).
- Formez – A.N.AC. (Commissione sulla valutazione, trasparenza e integrità): Progetto: "Individuazione delle metodologie di misurazione e valutazione in atto adottate dalle pubbliche amministrazioni e progettazione di metodi e modelli migliorativi e tendenzialmente uniformi, da diffondere anche attraverso la pubblicazione su siti istituzionali" (2013-2014).
- Università C.Cattaneo LIUC - Università L.Bocconi: definizione del sistema integrato del Piano della Performance per Unioncamere e le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura italiane (2012-2013).
- Università C.Cattaneo LIUC: sviluppo di un sistema di indicatori di performance e della metodologia di valutazione del personale presso Ispettorato Controllo Qualità dei prodotti agroalimentari (2010-2011).
- R-Group Sr.l.: sistema di valutazione delle posizioni della dirigenza e dei titolari delle posizioni organizzative presso il Comune di Pavia (2010-2011).
- R-Group Srl: un modello di gestione per competenze per le Camere di commercio italiane - Unioncamere, Istituto Tagliacarne Roma (2011-2012).
- R-Group Sr.l.: Formazione e assistenza in tema di sistemi di direzione per obiettivi e programmazione del Comune di Genova (2010).
- R-Group Sr.l.: Analisi organizzativa e progettazione del nuovo ordinamento degli uffici e servizi Comune di Desio (2012).
- R-Group Sr.l.: Analisi dei processi aziendali Provincia di Ravenna (2012-2013).
- Progetto di assistenza per Unioncamere Nazionale in tema di Progetto per lo sviluppo dell'Osservatorio del Sistema camerale (2013-2015).
- Progetto di Ricerca per Unioncamere: analisi del modello dei profili professionali e gestione per competenze (2012-2013)
- Sviluppo di un sistema di indicatori di performance e della metodologia di valutazione del personale presso Ispettorato Controllo Qualità dei prodotti agroalimentari (2010).
- Rafforzamento degli uffici e degli addetti alle politiche e alla gestione del personale delle amministrazioni degli Enti locali (Formez Cagliari) (2010)
- Studi e ricerche in tema di gestione delle risorse umane nel mondo camerale (Unioncamere nazionale) (2012\_2013)
- Istituto Tagliacarne - Azioni ed interventi per l'individuazione di nuovi profili professionali per l'innovazione (2009)



- Comune di Crema - Assistenza on the job per lo sviluppo di un sistema di auditing
- Provincia di Varese - Assistenza alla Direzione generale per lo sviluppo di sistemi di direzione e management, cambiamento organizzativo e programmazione e controllo
- Progetto di intervento per lo sviluppo e la riqualificazione del lavoro pubblico in Brianza
- CCIAA di Pavia - Definizione e implementazione di un sistema di direzione per obiettivi
- Provincia di Milano - Progettazione e definizione di una metodologia di gestione delle risorse umane basata sulla valutazione per competenze
- Comune di Lucca - Progetto di assistenza per le politiche del personale e le relazioni sindacali
- LIUC - Istituto Tagliacarne - Sistema dei ruoli, selezione e carriera nelle Camere di commercio italiane
- Comune di Crema - Sviluppo di un sistema di controllo di gestione a livello strategico
- Comune di Pistoia - Progetto di consulenza per le politiche del personale e le relazioni sindacali
- Provincia di Milano - Progettazione e definizione di una metodologia di gestione delle risorse umane basata sulla valutazione per competenze
- Comune di Gazzada Schianno (ente capofila) - Assistenza all'attività di un nucleo di valutazione associato
- Comune di Roma - Sistemi di gestione del personale
- Comune di Cardano al Campo (ente capofila) - Progetto di consulenza organizzativa e gestionale
- Comune di Crema - Progetto di consulenza organizzativa
- Sistema di valutazione delle prestazioni dei comuni della Marca Trevigiana
- Comune di Desio - Sistemi di gestione del personale
- Progetto di consulenza organizzativa ASL di Varese
- Centro di documentazione sul management pubblico rivolto ai segretari comunali lombardi - Sspal
- Servizio di assistenza finalizzato al ridisegno dei profili professionali - Comune di Rivoli (TO)
- Formez: progetto di definizione dei profili professionali e del sistema di valutazione dei comuni della Sicilia
- Assistenza ai nuclei di valutazione associati dei Comuni della Provincia di Varese

#### **Forum e osservatori recenti coordinati:**

- Osservatorio sulla Performance nelle Pubbliche Amministrazioni anno 2013 e 2014
- Osservatorio sulla Performance nelle Pubbliche Amministrazioni anno 2012
- Osservatorio sulla Performance nelle Pubbliche Amministrazioni anno 2011
- Osservatorio della gestione del personale delle Camere di Commercio anni 2003-2004

#### **Formazione recente (fino al 2020):**

- CCIAA di Pavia: percorso di formazione in tema di risk management per l'aggiornamento del PTPCT 2020 in linea con le evoluzioni del PNA 2019;
- Unioncamere Lombardia: formazione in tema di anticorruzione e aggiornamenti della metodologia per la redazione del PTPCT 2019.
- Scuola Umbra di formazione: percorso di formazione in tema di pianificazione strategica, controllo di gestione, valutazione del personale per le amministrazioni pubbliche della Regione (2015)
- Regione Lombardia: formazione per la redazione e l'aggiornamento del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione della Regione Lombardia. Questo progetto ha previsto la

predisposizione di apposita metodologica di analisi del rischio specifica per il contesto regionale, e la realizzazione di una attività di formazione iniziata nel 2013 e che è proseguita durante il 2014 e 2015.

- Università C.Cattaneo LIUC: assistenza in tema di sistemi di programmazione e controllo, valutazione del personale e organizzazione presso la Provincia di Varese (2007\_2015).
- Università Bicocca Milano: formazione in tema di pianificazione strategica e controllo di gestione per gli enti locali (2015).
- Università Bicocca Milano: progetto di sviluppo del sistema di pianificazione strategica e valutazione del Comune di Monza (2015).
- Università C.Cattaneo LIUC: formazione per la redazione del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione della Provincia di Varese (2014).
- R-Group Srl: un modello di gestione per competenze per le Camere di commercio italiane - Unioncamere, Istituto Tagliacarne Roma (2012).
- R-Group Sr.l.: Formazione e assistenza in tema di sistemi di direzione per obiettivi e programmazione del Comune di Genova (2010).
- Comune di Pavia: corso di formazione in tema di valutazione della Performance (2013-2014)
- Provincia di Varese: corso di formazione in tema di sviluppo del personale e sistemi di valutazione (2010)
- Associazione Qualità comuni: corso di formazione in tema di ciclo della Performance e sistema di valutazione (2011)
- Provincia di Varese: corso di formazione in tema di Programmazione e controllo, sistemi di valutazione della Performance
- Ministero delle Politiche Agricole: Progetto formativo per lo sviluppo delle competenze dirigenziali per l'Ispettorato centrale repressioni frodi (2009-2010)
- Unioncamere Lombardia : la contrattazione nel comparto Regioni e Autonomie locali (2010)

*Consapevole delle sanzioni penali previste nel caso di dichiarazione mendace dagli artt. 75 e 76 del D.P.R. 28/12/2000, n. 445, il sottoscritto attesta la veridicità delle dichiarazioni contenute nel presente curriculum vitae*

DOCUMENTO FIRMATO DIGITALMENTE