



Curriculum Vitae Europass

Informazioni personali

Cognome Nome

Provenzano Mariateresa

Esperienza professionale

(i progetti sviluppati, sia di formazione sia di consulenza sono riportati in allegato)

Date

2001 – Oggi

Lavoro o posizione ricoperti

Libero Professionista: Formatore e consulente per organizzazioni pubbliche e private. Responsabile di progetti finalizzati alla organizzazione e alla gestione e sviluppo delle Risorse Umane con particolare riguardo al potenziamento delle competenze organizzative, alla definizione dei profili di ruolo costruiti su specifici repertori di competenze, alla valutazione delle performance, al supporto al management team. Docente in tema di sviluppo delle competenze in Master e aule aziendali (numero di partecipanti variabile da 15 a 200)

Principali attività e responsabilità

2022 Scuola Superiore di Polizia: Master per funzionari e personale tecnico docenze su apprendimento e competenze (180 partecipanti docenza in presenza)
2022 Avanzi spa (Milano) definizione profili target con gruppo di lavoro interno
Nel 2021 e 2022 affidamento di incarico di consulenza professionale. Federica web learning, consulenza e formazione sui comportamenti organizzativi
Nel 2021 contratto con la Fondazione Scuola Beni culturali per la definizione dei profili della dirigenza (corso-concorso)
Nel 2021 docenze sullo sviluppo organizzativo corsi di formazione Polizia di Stato (140 partecipanti, dad)
Dal 2016 ad oggi adjunct Professor MIP- School of Management Politecnico Milano

Dal 1/6/2016 al dicembre 2020 Docente temporaneo SNA (materia: Gestione e Sviluppo Risorse Umane (esperienze in allegato)

Dal 2003 docente su temi di comportamento organizzativo nei corsi e seminari Sum e MIP – Politecnico di Milano (esperienze in allegato)

Date

1991 – 2001 Hay Management Consultants

Lavoro o posizione ricoperti

Director (in una prima fase con contratto Dirigenti, in seguito, per scelta personale, come libero professionista)

Principali attività e responsabilità	Responsabile di progetti di valutazione e sviluppo per il sistema clienti. Responsabile Education (Esperienze in allegato)
Nome e indirizzo del datore di lavoro	Hay Group s.r.l, (ora Korn Ferry Hay Group Via Broletto 35 Milano)
Tipo di attività o settore	Società di consulenza multinazionale leader nel settore gestione e sviluppo risorse umane
Esperienza professionale (segue)	
Date	1980 - 1991
Lavoro o posizione ricoperti	Funzionaria della Ragioneria Generale dello Stato – Ispettorato Generale Affari Generali e Personale Assunta come consigliere, ex gruppo A, a seguito di Corso di reclutamento presso la SSPA , concorso Presidenza Consiglio Ministri dal 1987 in posizione di comando presso la Presidenza del Consiglio dei ministri Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione- Sezione autonoma Dall'ottobre 1989 distaccata presso l'ufficio del delegato italiano presso il Comitato della Pubblica Amministrazione- Unione dell'Europa Occidentale istituito presso la Funzione Pubblica Ha lasciato la pubblica Amministrazione con dimissioni nel 1991, con la nona q.f.
Principali attività e responsabilità	Ha seguito l'istituzione dell'Ufficio Organizzazione . Ha rappresentato la Ragioneria Generale nei comitati presso la Funzione pubblica per l'applicazione 312/80 (qualifiche e profili professionali) e per le metodologie di rilevazione dei carichi di lavoro. Presso la Sezione autonoma della SSPA è stata responsabile di alcune edizioni di corso-concorso dirigenziale Presso l'ufficio del Delegato italiano Comitato della Pubblica Amministrazione ha affiancato il Delegato nei rapporti con l'Istituto Europeo dell'Amministrazione Pubblica di Maastricht seguendo in particolar modo i rapporti tra SSPA e Istituzioni Europee per la formazione
Nome e indirizzo del datore di lavoro	• Ragioneria Generale dello Stato • Sezione autonoma SSPA Via Maresciallo Caviglia 24 Roma (ora SNA) • Funzione Pubblica, Palazzo Vidoni, Roma
Tipo di attività o settore	Pubblica Amministrazione Centrale
data	1986-1990
Lavoro o posizione ricoperti	Unioncamere e poi Istituto Guglielmo Tagliacarne . Collaborazione per la progettazione delle attività del costituendo Istituto come agenzia speciale dell'Unioncamere. Definizione dei contenuti della parte riguardante i comportamenti organizzativi del corso concorso per i funzionari camerali. Docenze come specificato in allegato (Attività svolta con autorizzazione dell'Ispettore Generale Capo dell'IGAG- Ragioneria Generale dello Stato e in seguito del delegato al Comitato per la pubblica Amministrazione UEO)
Nome e indirizzo del datore di lavoro	Istituto Tagliacarne, Via Appia Pignatelli 61, ora in Via Nerva, 1 Roma
Tipo di attività o settore	Fondazione dell'Unione Italiana delle Camere di commercio
Data	1985-1988
Lavoro o posizione ricoperti	Collaborazione con la Fondazione Olivetti e la rivista Queste Istituzioni (attività svolta con autorizzazione dell'Ispettore Generale Capo dell'IGAG- Ragioneria Generale dello Stato) Ricerche in tema di competenze organizzative e sistemi di valutazione in amministrazioni pubbliche e private.
Tipo di attività o settore	Fondazione Olivetti Via Giuseppe Zanardelli, 34, Roma Fondazione con finalità di ricerca

Esperienza professionale (segue)

	date	1976 - 1979
Lavoro o posizione ricoperti	Fondazione Giulio Pastore, borsa di studio per ricerche nel settore della politica del lavoro. Redazione del Bollettino bibliografico, emerografico e di documentazione internazionale "Lavoro e Sindacato"	
Nome e indirizzo del datore di lavoro	Fondazione Giulio Pastore, Via di Fontanella Borghese 35, Roma , ora Via del Viminale 43	
Tipo di attività o settore	Fondazione senza scopo di lucro con lo scopo di promuovere le ricerche e gli studi aventi per oggetto i problemi del lavoro e dell'esperienza sindacale (ora Via del Viminale, 43 Roma)	
	Date	1976 - 1979
Lavoro o posizione ricoperti	Borse di studio per l'addestramento scientifico e didattico: Istituto di politica del lavoro della facoltà di Scienze Politiche LUISS- Roma, a seguito di concorso per Titoli	
Tipo di attività o settore	Università Pubblica Amministrazione Centrale	
Incarichi di docenza presso Università	2000- 2005 Docente a contratto di Organizzazione aziendale e di Gestione e sviluppo delle Risorse umane presso l'Università C. Alfieri di Firenze, Corso di laurea Scienze di Governo e dell'Amministrazione, Facoltà di Scienze Politiche	
Istruzione e Formazione	1972 Maturità classica 1976 Laurea in Scienze Politiche , LUISS- Roma, Tesi in Demografia, "la partecipazione femminile all'attività economica produttiva. Analisi comparata per grandi aree geografiche" votazione 110/110 e lode e medaglia d'argento 1979-80 Primo corso di Reclutamento per funzionari direttivi della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione a seguito di concorso per titoli ed esame colloquio della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Dopo aver superato il corso e il relativo esame finale ha scelto di entrare nei ruoli della Ragioneria Generale dello Stato. Dal 2011 mediatore professionista ai sensi del D. L.vo 28/2010. Ha seguito i corsi e superato gli esami finali, ha svolto attività di supporto alle mediazioni dell'Organismo Concormedia . Attualmente non svolge attività di mediazione presso alcun organismo.	
Pubblicazioni	Principali pubblicazioni • in Valutare per governare, a cura di Giovanni Azzone e Bruno Dente, cap. III La valutazione dei dirigenti, Etas libri 1999 • in Manuale di Scienza dell'Amministrazione, La Valutazione , a cura di Massimo Morisi e Andrea Lippi, cap. 3 La valutazione delle risorse umane, Giapichelli editore, 2001 • in La formazione del management delle università, a cura di Gian Piero Quaglini e Enrico Periti, cap. VII La managerialità nella pubblica amministrazione e nell'università. Il mulino 2007 • articoli su riviste quali Quaderni dell'Istituto Tagliacarne, Queste Istituzioni, Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia, L'impresa.	

Madrelingua	Italiano									
Autovalutazione	Comprensione					Parlato				Scritto
<i>Livello europeo (*)</i>	Ascolto		Lettura		Interazione orale		Produzione orale			
Inglese		B1		B2		A2		A2		A2
Francese		C2		C2		C1		C1		C1
Conoscenze informatiche	Abituale utilizzo del pacchetto office									

1. Autorizzo al trattamento dati ai sensi del GDPR 2016/679 del 27 aprile 2016 (Regolamento Europeo relativo alla protezione delle persone fisiche per quanto riguarda il trattamento dei dati personali);
2. Autorizzo la pubblicazione del Curriculum Vitae sul sito istituzionale del Politecnico di Milano (sez. Amministrazione Trasparente) in ottemperanza al D. Lgs n. 33 del 14 marzo 2013 (e s.m.i.).

Roma 16 maggio 2025

Allegato CV Mariateresa Provenzano

Alcuni progetti in tema di organizzazione e sviluppo risorse umane

2018-2021

- 2021 FEDERICA WEB LEARNING affidamento di incarico di consulenza professionale.
- FONDAZIONE SCUOLA DEI BENI E DELLE ATTIVITA' CULTURALI definizione del repertorio di competenze per neo-professionisti dei beni culturali e per dirigenti corso concorso
- Progetto ECCO evaluation campus , Dipartimento Funzione Pubblica e Università di Bari, webinar: relazione tra performance individuale e sistema professionale
- Attività di progettazione e docenza SNA, coordinamento gruppo lavoro assessment (300 partecipanti)
- Ingegneria Gestionale- la Sapienza- Master TPL summer school laboratorio sviluppo competenze (3 edizione da 40 a 80 partecipanti)
- MIP- Politecnico _ progettazione e conduzione 3 laboratori summer school in Master (30-50 partecipanti)
- IFEL definizione profili di competenza degli Uffici Tributi

SNA 2016- 2019 Progettazione e didattica in tema di Gestione e Sviluppo Risorse Umane

- **XXIX-XXX-XXXI e XXXII. XXX III , XXXIV corso condotto in modalità e learning) Corso di formazione per l'accesso alla qualifica di Viceprefetto**, Laboratorio di gestione delle risorse umane. Fase di Progettazione: definizione del **Repertorio/dizionario di competenze** tramite interviste ai Vertici Amministrativi, al Commissario Straordinario SNA, al Coordinatore Dipartimento Istituzioni, autonomie e politiche pubbliche e dello sviluppo SNA; predisposizione strumenti per lavori individuali e di gruppo; docenza in tema di competenze comportamentali per il raggiungimento dei risultati. Diagnostici didattici per analizzare il ruolo, la cultura dell'organizzazione, l'ambiente di riferimento e definire profili target coerenti. Validazione in aula da parte dei Vertici del Min. Interno, del Coordinatore del Dipartimento Istituzioni, autonomie e politiche pubbliche e dello sviluppo-SNA, del Commissario straordinario SNA. Autovalutazione da parte dei partecipanti, redazione dei piani di sviluppo individuali. (60/70 partecipanti a corso)
- **IV-V-VI corso per consiglieri di prefettura** stesso iter del corso per Viceprefetti (50-60 partecipanti)
- **Corso di Formazione Professionale per Segretari di legazione in prova "Raffaele Guariglia"** laboratorio: la valutazione delle competenze comportamentali. Fase di Progettazione: definizione del **Repertorio/dizionario di competenze** tramite interviste ai Vertici Amministrativi e al Coordinatore del Dipartimento "Integrazione Europea e Affari Internazionali"; predisposizione strumenti per lavori individuali e di gruppo. Docenza sulle competenze comportamentali per i Segretari di Legazione. Gestione dei gruppi di lavoro per la definizione dei profili target, validazione in aula da parte dei Vertici del MAECI, del Coordinatore del Dipartimento "Integrazione Europea e Affari Internazionali"- SNA. Autovalutazione da parte dei partecipanti, redazione dei piani di sviluppo individuali e di gruppo.
- **Corso di aggiornamento professionale per Consiglieri di Legazione**, Modulo "Lo sviluppo delle competenze organizzative" Fase di Progettazione: revisione del **Repertorio/dizionario di**

competenze con i Vertici Amministrativi, predisposizione strumenti per lavori individuali e di gruppo. Docenza in tema di competenze comportamentali in relazione al ruolo, alla cultura dell'organizzazione, all'ambiente di riferimento. Gestione dei gruppi di lavoro per la definizione dei profili target, validazione in aula da parte dei Vertici del MAECI e del Coordinatore del Dipartimento "Integrazione Europea e Affari Internazionali", SNA. Autovalutazione da parte dei partecipanti, redazione dei piani di sviluppo individuali.

- **26° Ciclo di Attività Formative per i nuovi Dirigenti Pubblici** Modulo "le competenze comportamentali del Dirigente pubblico". Fase di progettazione: la presenza di 8 diverse amministrazioni con caratteristiche eterogenee, ha richiesto una definizione di un **dizionario di competenze** ampio in modo che tutti i partecipanti potessero individuare quelle ritenute caratterizzanti. Ho predisposto strumenti di lavoro in gruppo che consentissero l'alternanza di gruppi misti (rappresentanti di più amministrazioni) con team formati da membri della stessa amministrazione. Ciò ha agevolato lo scambio tra i partecipanti e la definizione di un profilo target ritenuto "punto di riferimento" per la dirigenza indipendentemente dall'amministrazione di appartenenza. Su tale profilo i partecipanti si sono auto-valutati e hanno costituito gruppi per la definizione dei piani di sviluppo delle singole competenze.
- Percorso formativo per **funzionari neoassunti dal Ministero dell'Economia e Finanze (4 edizioni)** intervento su la valutazione delle performance organizzative e delle risorse umane come politica di sviluppo amministrativo (ogni edizione 40 partecipanti)

2015-2019 **DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INFORMATICA, AUTOMATICA E GESTIONALE** "Antonio Ruberti" dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza". Coordinamento didattico e docenza per il corso trasversale sull'acquisizione delle competenze comportamentali e di organizzazione per il **primo, secondo e terzo MASTER IN MANAGEMENT DEL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE**. Definizione **Dizionario competenze** tramite interviste strategiche al Presidente ANAV, a Dirigente dell'Agenzia per la mobilità e analisi dei ruoli organizzativi di tutti i partecipanti. Docenza sui temi del modulo, validazione dei profili target, autovalutazione, piani di sviluppo.

2018-2019 Summer School, laboratori di sviluppo delle competenze nei master MIP -Politecnico di Milano

- Executive MASTER in Management Pubblico per il Federalismo
- Master in Management dei Beni e delle Istituzioni Culturali
- Master in Management dei Beni e delle Istituzioni Culturali

2016-2017 **ENTI DI RICERCA**: la valutazione della performance, un approccio strategico e operativo. **SUM-POLIMI-** (50 partecipanti)

2016 Percorso executive in **MANAGEMENT PUBBLICO** per Regione Lombardia, Corso Gestione delle risorse umane Europolis lombardia- MIP- POLITECNICO DI MILANO GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2015 Corso ad hoc per i **DIRETTORI DI STRUTTURE SCIENTIFICHE DEL CNR** Consiglio Nazionale delle Ricerche, Modulo "Le competenze organizzative" SUM-POLIMI

2015 Summer school del **MASTER IN MANAGEMENT PUBBLICO PER IL FEDERALISMO**: definizione **dizionario competenze**. Profili target, autovalutazione, piani di sviluppo. SUM-POLIMI

2015 **REGIONE LOMBARDIA**: Strumenti manageriali per la gestione delle risorse umane in un'Amministrazione in cambiamento. MIP- POLITECNICO DI MILANO GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2015 Strumenti manageriali per la gestione delle risorse umane. Un corso per il **PROVVEDITORATO REGIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA** MIP- POLITECNICO DI MILANO GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS-

2014 **EXECUTIVE MASTER EXPORT MANAGER**, progettazione e membro della Faculty, 24ore Business School e ITA-ICE. Docenza: Analisi del comportamento in azienda, dei processi decisionali e della gestione delle Risorse Umane

2014 **MASTER PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE**, 46° Cor.CE Fausto De Franceschi, Lo sviluppo delle competenze organizzative, ICE-ITA. Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

2014 Percorso di Management per i **DIRETTORI DI STRUTTURE SCIENTIFICHE** degli Enti Pubblici di ricerca", Modulo "Le competenze organizzative", SUM-POLIMI (60 partecipanti)

2014 corso di perfezionamento **EPR**: lo sviluppo delle competenze comportamentali SUM-POLIMI

2013 Progetto AM is: una **COMMUNITY PER ORGANIZZARE LA SANITÀ**. Progettazione laboratorio sulle risorse umane - **Ingegneria Gestionale POLIMI**

2012 Lo sviluppo delle competenze (definite tramite **dizionario di competenze** appositamente realizzato). Seminario per il personale amministrativo - Università **CA' FOSCARI**

2011- 2012 **MICHELIN**: Seminari per i Career Manager per **formare alla tecnica d'intervista BEI** (intervista e codifica), valutazione per il rilascio della **certificazione**. - Aon Hewitt

2005- 2011 Summer school "La valorizzazione delle competenze del personale tecnico e amministrativo nelle università e negli enti di ricerca"- **MASTER IN MANAGEMENT DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA**. Ho coordinato e gestito 4 edizioni SUM-POLIMI- Per la progettazione è stato necessario costruire un **dizionario di competenze**. (da 50 a 80 partecipanti)

2011 Corso ad hoc di **MANAGEMENT PER CAPI UFFICIO E CAPI SETTORE** dell'Università degli studi di **Milano Bicocca**, "Le competenze organizzative e manageriali" Milano-Bicocca

2011 Lo sviluppo delle competenze organizzative. Destinatari: **DIRIGENTI CAMERALI**-MIP- POLITECNICO DI MILANO GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2011 Progetto MICAM ACADEMY MANAGEMENT, Docenza nel Modulo **LE COMPETENZE DEL PROJECT MANAGEMENT** MIP- POLITECNICO DI MILANO GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2010 Workshop per i referenti dei progetti di innovazione della **CORTE D'APPELLO E DEL TRIBUNALE DI MILANO**: Gestione del lavoro in team e delle riunioni - **MIP- POLITECNICO DI MILANO GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

2010 Corso di formazione "**I sistemi di valutazione del personale**" **MASTER IN MANAGEMENT DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA**- SUM-POLIMI

2010 Corso ad hoc di management e di gestione delle risorse umane: la cultura della valutazione, obiettivi e strumenti per i Segretari Amministrativi di Dipartimento e i Responsabili di servizio del **POLITECNICO DI TORINO** SUM-POLIMI

2010 **INCONTRI CON LA DIRIGENZA:** la valorizzazione delle competenze e la gestione del cambiamento. Formazione all'uso delle Guide per lo sviluppo delle competenze - **ABI**

2009 **FORMAZIONE PER IL MANAGEMENT:** gli strumenti di **valutazione e utilizzo del dizionario di competenze**. Progettazione e docenza (formati 100 valutatori) . **ABI**

2009 **PROVVEDITORATO REGIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA PER LA LOMBARDIA.** Interventi per la definizione delle competenze e per le modalità di sviluppo MIP- POLITECNICO DI MILANO GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS- Politecnico

2009 Formazione intervento per il personale tecnico amministrativo dell' **ESU DI PADOVA**, Lo sviluppo delle competenze -

2009 Corso di formazione "L'organizzazione e la gestione del personale", Percorso di Management per gli **ENTI PUBBLICI DI RICERCA-SUM-POLIMI**

2009 Laboratori "Le competenze organizzative", Percorso di Management per gli **ENTI DI RICERCA SUM-POLIMI**

2009 laboratori per lo sviluppo delle competenze per il personale EP , Roma- **LA SAPIENZA**

2009 Personale tecnico amministrativo dell' università: lo sviluppo delle competenze relazionali **UNIVERSITÀ CA' FOSCARI**

2009 Definizione dei profili target del personale amministrativo, lo sviluppo di una leadership efficace - **UNIPG**

2007- 2008 Corso di formazione "**I sistemi di incentivazione e di performance management**", corso destinato alla dirigenza amministrativa, 4 edizioni di corso **SUM-POLIMI- Università di Palermo**

2008 **Leadership, managerialità e comunicazione** (docenza per personale EP)PerForm percorsi di alta formazione **UNIGE**

2008 Dirigenti Regione Lazio : workshop: **LEADERSHIP, TEAM e MOTIVAZIONE- REGIONE LAZIO**

2008 Corso di formazione "I sistemi d'incentivazione e di performance management" per Università e Centri di ricerca-**SUM-POLIMI-**

2008 Corso ad hoc di management per i ricercatori, tecnologi e il personale tecnico amministrativo di Area Science Park: **LE COMPETENZE PER I PROGETTI DI INNOVAZIONE E DI CAMBIAMENTO –SUM-POLIMI**

2008 Corso ad hoc di management per il personale tecnico amministrativo **DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PERUGIA:** Gestione e sviluppo delle risorse umane SUM-POLIMI

2008 **MANAGEMENT PER IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO DELL'ESU DI PADOVA** Seminari "Gestione delle risorse umane" e "I sistemi di incentivazione e di performance management " SUM-POLIMI

2007 Seminario ad hoc: Percorso di gestione delle risorse umane, destinatari: dirigenza e personale EP **IUAV VENEZIA**

2000- 2005 Docente a contratto di Organizzazione aziendale e di Gestione e sviluppo delle Risorse umane presso l'Università C. Alfieri di Firenze, Corso di laurea Scienze di Governo e dell'Amministrazione, Facoltà di Scienze Politiche

2005- 2006 **ALETTI INCONTRI CON IL MANAGEMENT**: primo workshop: la valutazione dei collaboratori, dall'attribuzione degli obiettivi al colloquio di feedback. Secondo workshop: definire le competenze dei propri collaboratori e valorizzarle ricorrendo a stili di leadership adeguati. Terzo workshop Incrementare le nostre capacità manageriali. Quarto workshop: le motivazioni dei collaboratori, apprendimento individuale e organizzativo

2006-2007 Corso di formazione per i dirigenti delle università. Progettazione e docenze moduli "Managerialità e leadership". **CODAU- MIP- POLITECNICO DI MILANO GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

2006 Corso base di management per il **PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO NELLE UNIVERSITÀ E NEGLI ENTI DI RICERCA**: I sistemi di incentivazione e di performance management SUM-POLIMI

2004-2005 **BANCA POPOLARE DI VERONA** Ciclo di seminari con tutta la dirigenza di direzione e di rete sullo sviluppo delle competenze comportamentali (**definito dizionario delle competenze e guide per lo sviluppo.**)

2004 I sistemi di incentivazione e di performance management. Seminari per la dirigenza amministrativa delle Università. **SUM-POLIMI-**

2002 La formazione per il personale delle Università e degli Enti di Ricerca: l'analisi dei bisogni e la valutazione dei risultati. L'individuazione delle competenze manageriali e il loro sviluppo. **SUM-POLIMI**

2001 Docenze nei corsi interaziendali: politiche di pianificazione e gestione del Sistema Premiante - **LUISS SCUOLA DI MANAGEMENT**

2001 Docenze nei corsi interaziendali: analisi descrizione e valutazione dei ruoli organizzativi - **LUISS SCUOLA DI MANAGEMENT**

1998- 2001 **CENTRO ALTI STUDI DELLA DIFESA (CASD – SCUOLA INTERFORZE)** Obiettivo: Sviluppare le capacità di lavorare in gruppo e le competenze legate alla presa di decisioni. Destinatari: ufficiali di alto rango. Ho fatto ampio ricorso a esercitazioni di gruppi e ho utilizzato strumenti di autovalutazione.

1992- 2000 Progettazione ed erogazione dei moduli di valutazione e sviluppo delle competenze nei corsi per Direzioni del Personale - **LUISS SCUOLA DI MANAGEMENT**

1992- 1999 Seminari per lo sviluppo delle competenze Manageriali per la dirigenza Enti Locali, Istituti scolastici, Management di aziende private **LUISS- SCUOLA DI MANAGEMENT**

1995-1996 **BANCA POPOLARE DI VERONA - BANCA SAN GEMINIANO SAN PROSPERO** Seminari sullo sviluppo delle competenze manageriali per tutti i funzionari e dirigenti. Definizione dizionario di competenze e profili target per definire, in aula e in gruppo di lavoro, i piani di sviluppo.

1996- 1998 **BANCA D'ITALIA** Docenza nei seminari sui temi della motivazione dei collaboratori. Destinatari: dirigenti . 3 edizioni l'anno

1997- 2000 **ICE (ISTITUTO COMMERCIO ESTERO)** Seminari di condivisione del modello di valutazione. Destinatari: tutti i Responsabili di risorse in Italia e all'Estero (tutta la dirigenza)

1992- 1993 **DIREZIONE INVESTIGATIVA ANTIMAFIA** (DIA) Obiettivo: creare una cultura comune tra le tre forze di provenienza della DIA (polizia, carabinieri, guardia di finanza) per sviluppare modalità di guida coerenti sia con i servizi di intelligence che con i reparti operativi. Ho fatto ampio ricorso a strumenti di autovalutazione e a diagnostici tesi a rilevare i gap tra cultura attuale e cultura auspicata. Dopo gli incontri di aula ho svolto incontri individuali di approfondimento. Ho curato personalmente tutte le 20 edizioni di seminari sulla leadership e sulla motivazione dei collaboratori. Destinatari: Titolari delle 200 posizioni di Vertice

1986- 1990 Corsi per la Dirigenza Camerale e docenze nelle edizioni di Master per il Terziario Avanzato dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne. Progettazione ed erogazione dei moduli di "Gestione e sviluppo delle risorse umane". **ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE**, Roma

ESPERIENZA IN SNA:

Supporto nella definizione della parte metodologica dei capitoli di gara per le attività di assessment e sviluppo professionale degli allievi dei corsi:

- per il personale del Ministero dell'Interno - carriera prefettizia,
- per i funzionari del Ministero dell'Economia e Finanza,
- Per i partecipanti al Corso RIPAM Coesione.

Membro delle Commissioni di gara per il Ministero dell'Interno e per il Ministero dell'Economia e Finanza.

Coordinamento del gruppo di lavoro istituito per monitorare le attività di assessment affidate alle Società di consulenza esterne.

ALTRE ESPERIENZE

Membro del **NUCLEO DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA DELLA REGIONE TOSCANA** per un triennio: progettazione del dizionario, profili target e valutazione delle competenze.

Membro della **Commissione d'esame** nominata dalla Commissione Interministeriale per l'attuazione del **PROGETTO RIPAM** per il reclutamento di n. 84 Funzionari amministrativo-contabili.

Membro della Commissione di concorso per la selezione del personale **UNITÀ TECNICA FINANZA DI PROGETTO**. Incaricata delle interviste per la valutazione delle competenze di leadership dei candidati alla Dirigenza e di team work per gli altri candidati

Ulteriori esperienze in aziende e enti (sono riportate in ordine alfabetico per committente/cliente.)

ABI: Definizione dei ruoli professionali e dei profili di competenza del personale del Sistema ABI. Definizione dizionario di competenze con interviste strategiche e focus group. Identificazione dei macro aggregati di ruolo e dei profili target.

ANAS: coordinamento del team di assessor per la selezione di quadri intermedi

AUTORITA' PER L'ENERGIA ELETTRICA E IL GAS: profili di competenza dei professional e dei manager. Analisi dei bisogni formativi e progettazione formativa per lo sviluppo delle competenze. Condotti focus group e incontri individuali.

BANCA D'ITALIA :Assistenza ai gruppi di lavoro impegnati nella riscrittura delle Istruzioni di Vigilanza. Il progetto era finalizzato alla semplificazione linguistica delle Istruzioni. Ho seguito i gruppi per sviluppare competenze relazionali e per sostenere il team building.

BANCA POPOLARE DI VERONA - BANCA SAN GEMINIANO SAN PROSPERO: Attività di coaching per alcune risorse che avevano assunto posizioni manageriali.

BANCA POPOLARE DI VERONA: definizione delle competenze del ruolo di Capo Area in base a un dizionario costituito con focus group e interviste strategiche.

BNL: Identificazione dei profili target di competenza per la Rete e definizione di percorsi di carriera standard: profili di competenza per tutti i ruoli della rete Italia; repertorio delle competenze comportamentali (competenze e livelli d'intensità); sentieri di carriera standard per la Rete. Il progetto è stato sviluppato prima dell'integrazione con BNP Paribas. E' stato interrotto prima della fase applicativa.

CARIGE: progetto per accelerare la creazione di una modalità omogenea di rapporto con il territorio, con la clientela, con le strutture interne, valorizzando le specificità delle aziende di provenienza. Ho coordinato il team che ha sviluppato un nuovo sistema delle prestazioni finalizzato allo sviluppo di competenze. I profili target sono stati definiti sulla base di un dizionario di competenze realizzato con focus group e BEI (behavioural events interview.)

CARIGE: individuazione degli obiettivi "qualitativi" della balanced scorecard, individuazione parametri e indicatori, assistenza nella valutazione (4 cicli di valutazione)

CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE: Coordinamento del team di progetto incaricato di definire dizionario di competenze, profili target per ruoli ed effettuare assessment di tutto il personale.

COMUNE DI MILANO: job description e definizione profili target per famiglie professionali.

COMUNE DI ROMA: job description e definizione profili target per famiglie professionali tramite focus group e interviste strategiche.

COMUNE DI VERONA: macro aggregati di ruoli e definizione dei profili di competenza dei dipendenti dell'amministrazione. Progetto realizzato tramite formazione-intervento.

CONFINDUSTRIA: definizione del dizionario di competenze per i diversi aggregati di ruolo tramite interviste strategiche

CREDEM: Auditing della formazione manageriale. Valutazione delle attività formative svolte da Quadri e Dirigenti in termini di utilità per verificare il ritorno sull'investimento e razionalizzare gli interventi.

CREDITO BERGAMASCO E BANCA DI NOVARA: Sviluppo delle competenze manageriali dei Responsabili di Area Territoriale e di alcune figure dirigenziali d'immediato riporto al Direttore Generale. A seguito della definizione dei ruoli attesi, incontri individuali di coaching e lavori in gruppo.

CREDITO SPORTIVO: definizione del dizionario di competenze, dei profili target ai fini della valutazione connessa al sistema incentivante.

DE CECCO: creare un gruppo di manager intermedi per sostenere lo sviluppo e i cambiamenti aziendali. Ho coordinato il team incaricato d'individuare alcune persone da far crescere verso ruoli di coordinamento.

Tali figure furono seguite con interventi di gruppo e individuali per meglio sostenere i nuovi ruoli organizzativi.

FORMEZ: Laboratorio Interregionale dei Project Manager dei PIT delle Regioni dell'Obiettivo 1. Definizione delle competenze comportamentali

GRTN: definire il profilo manageriale per i titolari dei ruoli dirigenziali e per la valutazione del potenziale dei candidati ad assumere posizioni dirigenziali Definizione del Dizionario di competenze e del profilo target tramite interviste strategiche, focus Group, interviste BEI (behavioural events interview). Assessment dei candidati

GRUPPO BANCO POPOLARE: Supportare lo sviluppo delle competenze del personale tramite responsabilizzazione del management. Il top management del Gruppo (Amministratori Delegati, Direttori Generali e loro primi livelli di riporto) veniva valutato con strumenti a 360 gradi e tale valutazione costituiva parte del sistema incentivante (4 cicli di valutazione.)

GRUPPO FERROVIE DELLO STATO: job description e definizione profili target per famiglie professionali.

ICE (ISTITUTO COMMERCIO ESTERO) Definizione dei dizionari di competenza, dei profili di competenza di tutto il personale ai fini della valutazione e sviluppo.

IRS- ISTITUTO PER LA RICERCA SOCIALE Milano: repertory of the organisational competencies human resources strategy for t26 development agencies in Turkey. Definizione del Dizionario di competenze e dei profili target per aggregati di ruolo

ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE Progettazione dell'attività formativa del costituendo Istituto Definizione delle competenze comportamentali da sviluppare nei funzionari camerale.

OSPEDALE DI LODI: profili di ruolo e di competenza del personale paramedico e amministrativo

PEUGEOT: job description e individuazione delle competenze comportamentali necessarie al raggiungimento dei risultati

POLITECNICO DI TORINO: assistenza nella definizione del dizionario delle competenze e dei profili target del personale dell'Università

POSTE ITALIANE: job description e definizione profili target per famiglie professionali. Assessment delle competenze comportamentali Ruolo: team leader

PROVINCIA DI LECCE: definizione del repertorio di competenze e profili target del personale amministrativo.

RAI: job description delle figure dirigenziali e profili di competenza

SALERNO ENERGIA: Definizione del dizionario di competenze e dei profili target per aggregati di ruolo tramite Focus Group e interviste strategiche. Definizione profili di competenza coerenti con i ruoli organizzativi per assicurare il raggiungimento dei risultati aziendali anche nel lungo periodo e lo sviluppo delle persone.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE- FRANCE: Feedback colloqui con i Manager per discutere le risultanze della rilevazione a 360 gradi e definire del piano di sviluppo.

TIRRENA ASSICURAZIONI: Sostenere, con attività di coaching, lo sviluppo di una cultura tesa alla valorizzazione e motivazione delle risorse in un periodo di difficoltà aziendale sfociato poi nell'acquisizione da parte di Toro Assicurazioni.

Quando è stato possibile definire le competenze tramite B.E.I. (Behavioural Events Interview), le codifiche delle interviste hanno alimentato la banca dati Hay-McBer sulle competenze. I modelli di competenze creati nei diversi Paesi hanno dato luogo anche al Dizionario Millennium delle scale di competenze Hay/McBer (Scaled Competency Dictionary Millennium .)

1. Autorizzo al trattamento dati ai sensi del GDPR 2016/679 del 27 aprile 2016 (Regolamento Europeo relativo alla protezione delle persone fisiche per quanto riguarda il trattamento dei dati personali);
2. Autorizzo la pubblicazione del Curriculum Vitae sul sito istituzionale del Politecnico di Milano (sez. Amministrazione Trasparente) in ottemperanza al D. Lgs n. 33 del 14 marzo 2013 (e s.m.i.).

Roma 16 maggio 2025