



**AZIENDA MULTISERVIZI FARMACIE S.P.A.**  
*Società per Azioni a socio unico*

## **Risposta all'Interrogazione n. 208/2014**

**Allegato 5**

**Incarico assegnato all'ing. Di Guardo**

Spett.le  
**AZIENDA MULTISERVIZI FARMACIE S.P.A.**  
Via Verga, 113  
20092 Cinisello Balsamo (Mi)  
Att.ne Lino Lacagnina

Milano, 22 MAGGIO 2014

**Oggetto:** Proposta per attività di supporto all'attività dell'Amministratore Unico

Facendo seguito a quanto discusso durante il nostro ultimo incontro, ringraziandoVi per l'interesse dimostrato e significandoVi la disponibilità ad espletare l'attività di supporto ai processi dell'Amministratore Unico, Vi invio il mio miglior preventivo come da dettaglio seguente.

*Focus dell'intervento*

**Analisi preliminare propedeutica al lancio di un programma di cambiamento organizzativo** che segua principi, metodi ed attività come da presentazione allegata che è da intendersi come parte integrante della presente proposta.

*Attività da espletare*

- Visita alle 9 farmacie e raccolta delle esigenze organizzative
- Approfondimento delle esigenze organizzative delle funzioni di Staff
- Definizione di un impianto sostenibile di premio aziendale per il 2014
- Confronto economico-organizzativo tra AMF ed aziende simili per business e dimensione
- Analisi del processo di organizzazione operativa (gestione organico, ferie, turni, sostituzioni, ecc)
- Studio per la definizione di in cruscotto gestionale, economico ed operativo
- Supporto generico ai processi di lavoro dell'attività dell'Amministratore Unico

*Periodo di espletamento delle attività*

Luglio 2014

*Giornate di lavoro previste*

10 giornate

n.b. Se, per il raggiungimento dei risultati sarà necessario un numero di giornate superiore alle giornate di lavoro previste, esse saranno sostenute dal professionista senza richieste compensi aggiuntivi fino al raggiungimento di un numero totale di giornate erogate pari a 15.

*Tariffa*

350 € /giornata

*Sconto*

In virtù della natura propedeutica dell'incarico, il professionista applica alla tariffa espressa uno sconto pari al 50%.

*Compenso lordo totale*

350 € /giornata * 10 gg	3.500 €
Sconto	1.750 €
tot.	1.750 € + iva

RingraziandoVi per la fiducia accordata, porgo distinti saluti.

*Sf. Di Guardo*

Data 16/06/2014

Per accettazione

Firma e timbro *Sequedi*





Azienda Multiservizi Farmocie  
Cinisello Balsamo (MI)

Proposta per attività di supporto all'attività  
dell'Amministratore Unico

21 MAGGIO 2014

Sebastiano Di Guardo

1. Micro analisi competitiva	3
2. Un possibile modello di cambiamento.	4
3. Fronti ed azioni	5
4. Modello	11
5. Strumenti	14

SdG

16

indice.

## Micro analisi competitiva

### Fattori interni

#### Punti di forza

- ☺ Presenza consolidata sul territorio cittadino
- ☺ Fidelizzazione naturale della clientela
- ☺ Perimetro ottimizzato (focalizzazione sul servizio principale)
- ☺ Struttura economico/finanziaria in sostanziale equilibrio

#### Punti di debolezza

- ☹ Bassa propensione al cambiamento
- ☹ Mancanza di skill non tecnico-specialistiche
- ☹ Rigidità organizzative (turni, ecc)
- ☹ Mancanza di un sistema di controllo di gestione strutturato
- ☹ Naturale spinta al localismo del punto vendita

### Fattori esterni

#### Opportunità

- ☺ Possibile sinergia con altri servizi cittadini
- ☺ Responsabilità sociale d'impresa come leva potenziale di fidelizzazione

#### Minacce

- ☹ Settore di mercato in contrazione
- ☹ Aumento competizione dal privato
- ☹ Modello dipendente da scelte politico/istituzionali

Sebastiano Di Guardo

## Un possibile modello di cambiamento.



- Fronti e Azioni
- Modello
- Strumenti

Sebastiano Di Guardo

## Fronti ed azioni



**Azienda Multiservizi Farmacie**  
Cinisello Balsamo (MI)

**. Su cosa lavorare?**

. Fronti	. Azioni
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 50px; text-align: center;">Interno</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Gettare le basi per un Sistema di Controllo di Gestione - SCG</li> <li>. Ottimizzare la struttura organizzativa - Workforce Management</li> <li>. Riconfigurare il ruolo del management intermedio</li> <li>. Riprogettare i processi aziendali strategici</li> <li>....</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 50px; text-align: center;">Esterno</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ridefinire il posizionamento di mercato</li> <li>....</li> </ul>

3.

Sebastiano Di Guardo

## Fronti ed azioni

**. Gettare le basi per un Sistema di Controllo di Gestione - SCG**

Si potrebbero gettare le basi per la creazione di due processi basilari (nella premessa che la scarsa conoscenza del contesto specifico non fornisce informazioni certe sul fatto che già non lo siano):

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il processo di PIANIFICAZIONE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Budget</b> per assegnare obiettivi agli organi aziendali responsabili del loro conseguimento, ed in particolare alla struttura operativa in funzione dei vari CdC ed al top e middle management in termini di sviluppo del fatturato e di razionalizzazione delle risorse di struttura.</li> <li>. <b>Forecast</b> per avere un aggiornamento dinamico del budget basato sui dati consuntivi e storici che permettono una proiezione aggiornata in corso d'anno (sulla base dei risultati trimestrali) dei valori di budget attesi per il 31/12.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il processo di CONTROLLO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Reporting periodico operativo "in tempo reale"</b> su dati che provengono da fonti "non contabili" che pertanto hanno un grado di attendibilità parziale</li> <li>. <b>Reporting periodico contabile "a consuntivo"</b> su dati quadrati con la COGE e pertanto attendibili al 100% rispetto ai dati di bilancio.</li> </ul>

3.

Sebastiano Di Guardo

## Fronti ed azioni

### • Ottimizzare la struttura organizzativa - Workforce Management

Si potrebbe ottimizzare (nella premessa che la scarsa conoscenza del contesto specifico non fornisce informazioni certe sul fatto che già non lo siano) i processi legati all'organizzazione operativa al fine di trovare l'abbinamento ottimale fra turni, compiti e personale, nel rispetto delle competenze, delle deleghe, di preferenze e di vincoli contrattuali, massimizzando gli obiettivi aziendali con una distribuzione equilibrata dei carichi di lavoro.

È necessario lavorare sull'ottimizzazione tra:

- Linee di servizio → → →
- e
- Profili professionali (attualmente 4) attraverso
- Allocazione ai punti vendita (flessibile vs fissa)
- Turnazioni
- Sostituzioni
- Ferie

Linee di servizio	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Vendita al banco	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Riscossione mense	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CUP	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Misurazione pressione gratuita	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Laboratorio Galenico	X								
Controllo peso			X						
Presidi	X					X	X		
Incontri e attività integrative	X					X			
Autoanalisi del sangue				X					
Omeopatia Erboristeria Fitoterapia					X	X			X
Apparecchi elettromedicali					X	X	X		
Paidofarmacia							X		

Si potrebbero inoltre sperimentare modelli di organizzazione operativa a diversi livelli di produttività basati, ad esempio, su allocazione flessibile ai punti vendita, rotazione fissa delle risorse, chiusura estiva omogenea per punti vendita, ecc

Sebastiano Di Guardo

## Fronti ed azioni

### • Riconfigurare il ruolo del management intermedio (responsabile punto vendita)

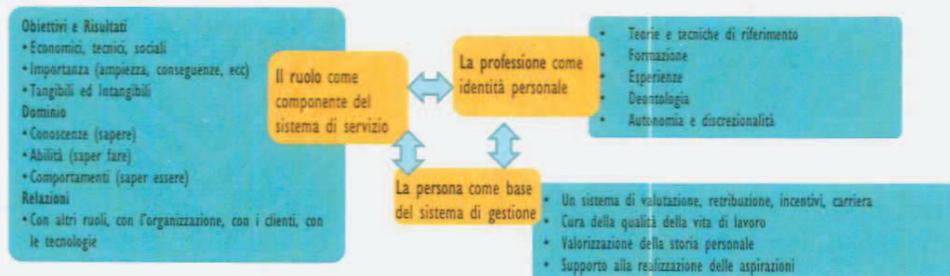
Attualmente in azienda sono presenti 4 ruoli: Medico Farmacista Responsabile di punto vendita, Medico Farmacista, Tecnico di farmacia, Amministrativo.

Un intervento sui responsabili dei punti vendita potrebbe avere un rapporto costi/benefici particolarmente alto.

La prima azione è la sua formalizzazione volta a costruire un ruolo capace di

- assicurare la coerenza ed il potenziamento nell'erogazione dei servizi attuali e futuri in linea con il piano industriale dell'azienda
- supportare e sviluppare il sistema di gestione e sviluppo delle persone
- aumentare la consapevolezza del proprio «essere in azienda» sia individuale che dei colleghi

Per farlo è necessario utilizzare un modello capace di legare il ruolo, la professione e la persona.



Sebastiano Di Guardo

## Fronti ed azioni

### Riprogettare i processi aziendali strategici

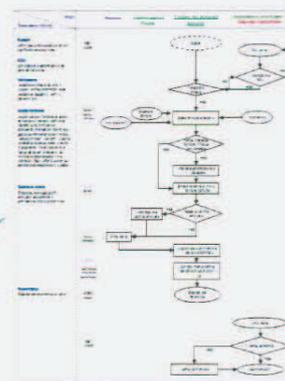
Si potrebbero formalizzare ed ottimizzare (nella premessa che la scarsa conoscenza del contesto specifico non fornisce informazioni certe sul fatto che già non lo siano) alcuni processi strategici in modo da definire univocamente prassi e procedure correlate.

La riprogettazione potrebbe basarsi su uno schema iterativo:

- Rilevazione dei processi attuali
- Identificazione dei flussi informativi e delle responsabilità
- Ridisegno di processi strumenti e flussi critici
- Identificazione di indicatori di performance
- Test e messa a punto

Ciascun processo potrebbe essere formalizzato in un semplice workflow.

Il workflow di processo indica quali attori sono coinvolti, le attività di ciascun attore, e il flusso delle attività da un attore all'altro. Il workflow di processo viene usato per comprendere in quale fase del processo ci si colloca, e come la propria attività sia di input ad attività di altri.



Sebastiano Di Guardo

## Fronti ed azioni

### Ridefinire il posizionamento di mercato

Il perimetro è stato correttamente razionalizzato e focalizzato sull'attività core aziendale.

È probabilmente necessario lavorare sul posizionamento in termini distintivi rispetto all'offerta privata presente sul mercato.

È necessario trovare le risposte (...sostanziarle e utilizzarle in termini di marketing) alle seguenti domande:

- Perché una farmacia comunale?
- Cos'ha di diverso rispetto ad una farmacia privata?
- Perché devo fare 300 mt in più e andare alla farmacia comunale invece che a quella sotto casa?
- ecc

Ad esempio, le linee di sviluppo potrebbero essere:

#### UN'AZIENDA CITTADINA...

- attenzione al territorio e alle sue peculiarità
- pubblica utilità
- attenzione al cittadino che è più che un cliente

#### ...REDDITIZIA PER L'AMMINISTRAZIONE CHE LA CONTROLLA...

- efficienza operativa
- gestione economica ottimizzata e trasparente

#### ...UTILE AL CITTADINO CHE LA UTILIZZA

- alta professionalità
- ottimi servizi

Sebastiano Di Guardo





Modello

# Modello

# 4.

**Azienda Multiservizi Farmacie**  
Cinisello Balsamo (MI)

**. Come farlo?**

L'azienda ha tutte le carte in regola per diventare un'organizzazione «refrattaria al cambiamento». Probabilmente un posizionamento di «basso profilo» è quello che potrebbe garantire maggiori risultati.

Si potrebbe, in linea con questa premessa, svolgere un programma di sviluppo organizzativo basato sulle risorse interne e sui seguenti principi:

- ✓ NO stress delle persone sul cambiamento
- ✓ NO importazione di soluzioni preconfezionate
- ✓ SI processo di sviluppo organizzativo che abiliti la struttura come protagonista del nuovo corso
- ✓ SI valorizzazione delle conoscenze e progettualità estesa

Che diventi

- . un percorso di crescita di tutte le risorse
- . un percorso di maggiore responsabilizzazione degli addetti ai processi
- . un nuovo sistema sociale che supera la personalizzazione dei problemi e le vecchie dinamiche

In parallelo a questo, l'Amministratore Unico o chi da lui designato, porterà avanti i cambiamenti più strutturali.

Sebastiano Di Guardo





Modello

# Modello

# 4.

**Azienda Multiservizi Farmacie**  
Cinisello Balsamo (MI)

**. Un percorso possibile**

Seminario di Avvio del programma

Interviste e Focus Group per la definizione delle esigenze di intervento organizzativo

Visita a due aziende simili *Aviv* in classe sulle esigenze emerse

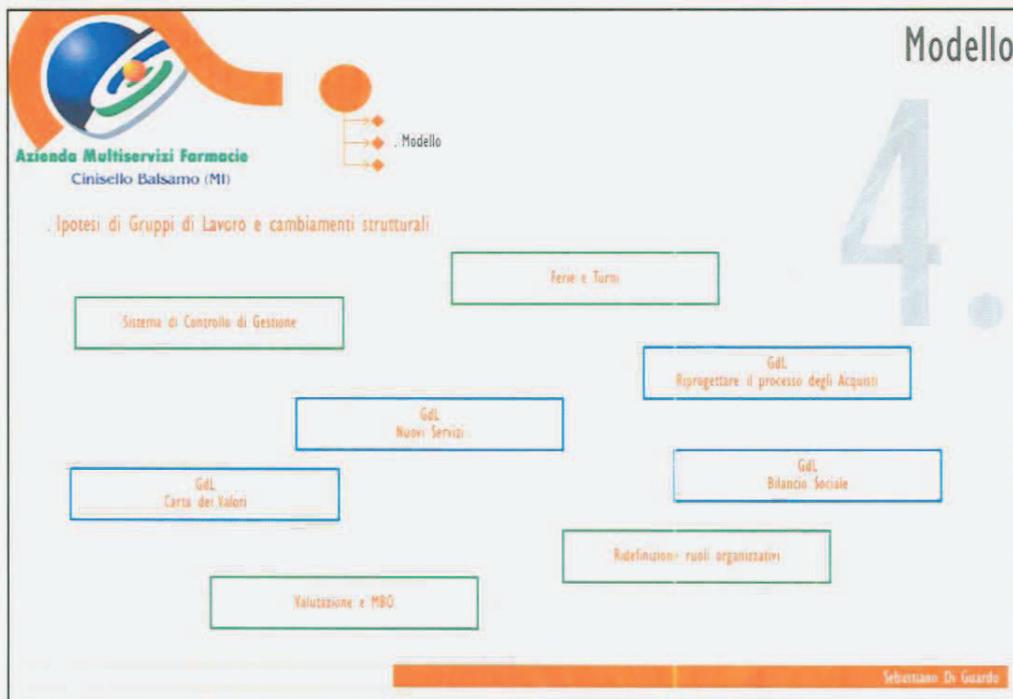
Creazione della Carta dei Valori

Creazione di alcuni Gruppi di Lavoro che poi confluiscono nella gestione a regole

Cambiamenti strutturali a cura dell'Amministratore Unico

Bilancio Sociale

Sebastiano Di Guardo



## Strumenti

**Azienda Multiservizi Farmacie**  
Cinisello Balsamo (MI)

Strumenti

**Perché una Carta dei Valori ed un Bilancio Sociale?**

Tutti i processi di sviluppo organizzativo devono «legarsi» a qualcosa: un nuovo piano industriale, il cambio di un AD, una crisi economico-finanziaria, un accordo sindacale, ecc. Serve a scandire il tempo, a indicare una prima motivazione per il cambiamento (poi se ne troveranno altre), a fronteggiare i primi ostacoli.

Nel caso specifico, in linea con quanto detto, potrebbe essere utile legare il processo di sviluppo organizzativo alla redazione di due documenti di sviluppo (**una Carta dei Valori ed un Bilancio Sociale**) sui quali nessuno potrà manifestare una pubblica resistenza.

La Carta dei Valori potrebbe essere l'inizio del percorso: essa delinea il punto da raggiungere e legittimerà l'operato dei Gruppi di Lavoro.

Il Bilancio Sociale, dopo circa un anno, racconterà i risultati di questo processo di sviluppo organizzativo.

Si vuole far riferimento alla teoria della Cultura Organizzativa (Schein, 1986) secondo la quale la cultura si cambia non attraverso l'indottrinamento ad un pensiero unico ma attivando processi collettivi di risoluzione di problemi e di cambiamento.

Sebastiano Di Guardo

## Strumenti

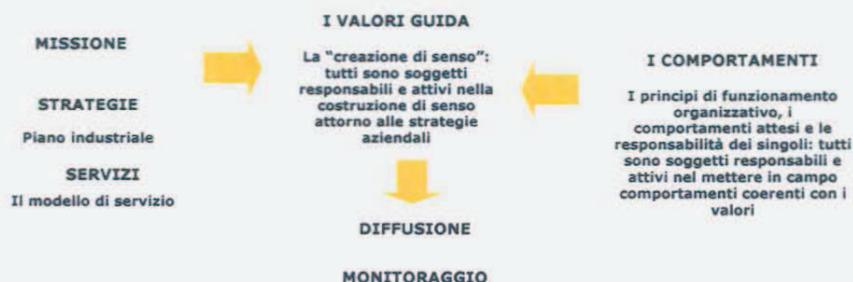
### La Carta dei Valori

La Carta dei Valori deve rappresentare l'identificazione di una base comune di valori e di comportamenti in cui riconoscersi nell'ambito della vita e dei rapporti all'interno dell'Azienda e tra l'Azienda e i soggetti esterni.

La Carta dei Valori potrebbe, ad esempio, muovere dall'assunto di base dell'orgoglio istituzionale basato sulla unicità dell'Azienda, sul suo posizionamento unico nella Città, sul suo ruolo come riferimento esemplare nei processi di cura e sostegno sociale.

La Carta includerà valori, stili, modelli di comportamento, pratiche di lavoro, ritenuti desiderabili e funzionali all'erogazione dei servizi. I valori dovranno essere identificati a partire dal modello di servizio a tendere, affinché diventi un riferimento operativo per i comportamenti in tutte le fasi di erogazione dei servizi.

Il concetto alla base del modello di servizio è la centralità dell'utente e la necessità di far muovere tutta l'Azienda attorno alla risoluzione delle esigenze degli utenti.



Sebastiano Di Guardo

## SdG.



**Sebastiano Di Guardo**, si laurea in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano ed è Dottore di Ricerca in Società dell'Informazione presso la Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Tiene, come Docente a Contratto dell'Università di Milano Bicocca, i Laboratori di Analisi Organizzativa per le Facoltà di Sociologia di Milano e Scienze dell'Organizzazione di Monza.

Ha studiato i problemi dei lavoratori ad alta qualificazione (knowledge workers), pubblicando su questo numerosi articoli a seguito di ricerche e progetti di ricerca-intervento (Telecom, Eni, Poste, Ministero della Solidarietà Sociale ed altre). È coautore di un metodo originale di analisi e progettazione del lavoro della conoscenza, adottato in molti contesti pubblici e privati.

Ha maturato numerose esperienze di formazione conducendo aule, oltre che in Università, anche rivolte a professional e a manager di aziende pubbliche e private.

Ha una consolidata esperienza consulenziale operando prevalentemente presso grandi clienti, sia pubblici che privati, tra cui Telecom Italia, Enel, Poste Italiane, Acea, ENI, Sony, Vodafone, Hera, Gruppo Siemens, Formez, INPS, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ministero del Lavoro.

Le sue aree di lavoro sono la gestione del cambiamento, la qualità ed il miglioramento continuo, l'analisi, la progettazione e lo sviluppo organizzativo, la progettazione di sistemi professionali per la gestione e lo sviluppo delle persone, la progettazione e gestione del sistema di relazione con Clienti e Utenti.

Attualmente è impegnato nella riorganizzazione e nella gestione dei processi di cambiamento di uno dei più grandi gruppi di waste management in Italia. È inoltre impegnato nel progetto di revisione del Sistema Professionale di INPS.

Ha partecipato al progetto InnoGiustizia in Lombardia occupandosi, in particolare, di alcuni dei cantieri attivi presso il Tribunale di Monza e la Procura di Monza. Segue attualmente il processo di cambiamento della Procura di Milano e della Procura di Monza a seguito dell'introduzione del sistema NDR2-Auror@. È inoltre responsabile di un programma di supporto alla diffusione del Bracciale Elettronico.

Il progetto sulla Volontaria Giurisdizione del Tribunale di Monza, di cui è stato Project Manager, ha vinto quattro premi internazionali tra cui la GOLD MEDAL 2013 come miglior progetto di consulenza europeo nel premio CONSTANTINUS - Award to promote excellence in consulting and IT-services dalla FEACO (Federation of European Association of Consultants).

Ha partecipato al programma "MiglioraPA - La Customer Satisfaction per la qualità dei servizi pubblici" promosso dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica. Come Project Manager ha coordinato progetti di Customer Satisfaction in 26 enti pubblici appartenenti alle Regioni Obiettivo Convergenza.

sebastiano@diguardo.net | 347 8367321 | 

Sebastiano Di Guardo



**AZIENDA MULTISERVIZI FARMACIE S.P.A.**  
*Società per Azioni a socio unico*

## **Risposta all'Interrogazione n. 208/2014**

**Allegato 6**

**Richiesta di offerta per la fornitura di un servizio di supporto alla riorganizzazione aziendale**



**Azienda Multiservizi Farmacie S.P.A.**  
Cinisello Balsamo (MI)

---

# Richiesta di offerta per la fornitura di un servizio di supporto alla riorganizzazione aziendale

30 settembre 2014

Riferimento 1/2014

**AZIENDA MULTISERVIZI FARMACIE S.P.A.**  
Società per Azioni a socio unico

Via Verga, 113 - Tel. 02 6175179 - 02 61290442 - Fax 02 66012129  
20092 Cinisello Balsamo (Mi)  
Ufficio Registro Imprese di Milano N° 07945280969  
Iscrizione REA MI-1992668  
Cod. Fisc. e P.IVA n. 07945280969



## Sommario

1. Denominazione, indirizzi e punti di contatto.....	2
2. Premessa .....	2
3. Oggetto .....	2
4. Soggetti ammessi .....	2
5. Dettaglio dei servizi richiesti .....	2
6. Importo .....	3
7. Documenti richiesti.....	3
8. Modalità di presentazione delle offerte.....	4
9. Assegnazione dell'incarico.....	4
10. Modalità di lavoro.....	4
11. Durata .....	4
12. Fatturazione e pagamento .....	4



## **1. Denominazione, indirizzi e punti di contatto**

Denominazione ufficiale:

AZIENDA MULTISERVIZI FARMACIE S.P.A.

Via Verga, 113 - Tel. 02 6175179 - 02 61290442 - Fax 02 66012129

20092 Cinisello Balsamo (Mi)

Ufficio Registro Imprese di Milano N° 07945280969

Iscrizione REA MI-1992668

Cod. Fisc. e P.IVA n. 07945280969

Indirizzo email: [segreteria@amf-cinisello.it](mailto:segreteria@amf-cinisello.it)

Indirizzo internet: [www.amf-cinisello.it](http://www.amf-cinisello.it)

Riferimento interno per informazioni e approfondimenti: Raffaella Frattini

Ulteriori informazioni sono disponibili presso: i punti di contatto sopra indicati.

## **2. Premessa**

L'Azienda Multiservizi Farmacie (AMF) è una società per azioni della quale il Comune di Cinisello Balsamo è unico azionista, dotata di personalità giuridica, d'autonomia statutaria e d'autonomia patrimoniale e imprenditoriale.

Nell'ambito degli indirizzi e sotto il controllo della Amministrazione Comunale, l'AMF svolge un'attività di carattere economico-imprenditoriale e di servizio alla cittadinanza dal punto di vista della promozione della salute e del benessere come diritto essenziale delle persone.

L'Azienda ha per oggetto le seguenti attività inerenti la distribuzione di farmaci e la prestazione di servizi:

- l'esercizio diretto delle farmacie di prelazione comunale site nel Comune di Cinisello Balsamo
- l'esercizio della vendita al minuto di specialità medicinali, prodotti farmaceutici e parafarmaceutici
- la produzione di preparati galenici, officinali, cosmetici ed altri normalmente in vendita nelle farmacie
- la promozione, partecipazione e collaborazione a programmi di medicina preventiva e educazione sanitaria verso i cittadini, con particolare riferimento all'uso del farmaco.

I principali dati della società sono:

- fatturato nell'ordine dei 12 milioni di euro annui
- organico nell'ordine delle 45 risorse
- 9 farmacie comunali gestite ed un centro servizi

## **3. Oggetto**

Oggetto della presente Richiesta di Offerta è l'affidamento di un incarico professionale esterno per la fornitura di servizi di supporto alla riorganizzazione aziendale.

## **4. Soggetti ammessi**

L'analisi delle competenze svolta tra le risorse aziendali ha mostrato l'assenza di tali competenze internamente all'azienda.

La presente richiesta è quindi rivolta sia ad uno studio professionale che a singoli professionisti in possesso di specifica competenza documentata inerente i servizi di cui all'oggetto.

## **5. Dettaglio dei servizi richiesti**

La richiesta di offerta ha per oggetto la fornitura di servizi di supporto alla riorganizzazione aziendale.

In particolare:

- Supporto alla definizione di un piano delle attività 2014 per traguardare gli obiettivi aziendali
- Definizione del nuovo assetto organizzativo operativo



- colloqui con le singole risorse e progettazione dei team di ciascuna farmacia
- definizione di un disegno organizzativo per l'apertura della F1e della F5 a pranzo
- definizione dello schema di trasferimenti/cambiamenti di orario
- gestione del cambiamento e del transitorio
- Progettazione e conduzione di gruppi di lavoro interni su:
  - GL 1 – Manifestazioni, campagne e attività pubbliche
  - GL 2 – Carta dei Valori e Bilancio Sociale
  - GL 3 – Sito web e Social Network
  - GL 4 – Relazione con la Clientela
  - GL 5 – Attività di Marketing gestite localmente
  - GL 6 – Attività di formazione
- Supporto al processo di gestione del cambiamento sui seguenti ambiti
  - possibilità di accentramento di alcune attività comuni
  - rinnovo del Sistema di valutazione delle performance
  - attività centralizzate di marketing per cross-selling e aumento dei ricavi
  - ridefinizione del processo di acquisto di prodotti e servizi
  - rifacimento portale web e avvio di un programma di loyalty
- Supporto generico ai processi di lavoro dell'attività dell'Amministratore Unico

È possibile, oltre che altamente auspicato, che in fase di offerta giungano dall'Offerente proposte migliorative rispetto al succitato concept.

## **6. Importo**

Per quanto riguarda i Servizi richiesti l'importo annuo massimo complessivo per l'incarico, presunto e non vincolante, è di Euro 10.000,00 (diecimila/00) IVA esclusa. L'importo è comprensivo di ogni ulteriore altro onere quali ad esempio oneri previdenziali o qualsiasi altro onere richiesto dall'ordine professionale di appartenenza.

In entrambi i casi non è riconosciuto nessun tipo di rimborso aggiuntivo, quali - a mero titolo esemplificativo e non esaustivo - quelli per spese di trasferta.

## **7. Documenti richiesti**

Per quanto riguarda i Servizi richiesti l'Offerente dovrà far pervenire una Offerta tecnica contenente

- Elenco adeguatamente commentato delle attività che si intende erogare
- Descrizione delle esperienze pregresse attinenti i servizi richiesti, con indicazione del soggetto verso il quale sono stati resi, della natura pubblica o privata del soggetto, della estensione temporale della esperienza, dei risultati ottenuti.
- Cv dei professionisti che si intende impiegare nell'incarico

L'Offerente dovrà inoltre far pervenire una Offerta economica con specificata una valorizzazione del costo di consulenza/gg ed una stima di massima delle giornate necessarie.

L'Offerente dovrà inoltre far pervenire la sottoscrizione di quanto riportato nell'Allegato 1 che costituisce parte integrante e sostanziale della presente richiesta di offerta. Costituisce pena l'esclusione la mancata sottoscrizione da parte del Concorrente delle Dichiarazioni contenute nell'Allegato 1.



## **8. Modalità di presentazione delle offerte**

L'Offerente dovrà far pervenire la documentazione richiesta entro e non oltre il giorno 15/10/2014 alle ore 12:00 contenente solo ed esclusivamente tre file documenti così strutturati:

- un documento di Offerta Tecnica con lunghezza complessiva non superiore alle 15 pagine per quanto riguarda i Servizi richiesti
- un documento di Offerta Economica per quanto riguarda i Servizi richiesti
- un documento contenente la sottoscrizione di quanto riportato nell'Allegato 1

## **9. Assegnazione dell'incarico**

AMF S.p.A. si riserva di non assegnare l'incarico richiesto se, a proprio insindacabile giudizio, le offerte presentate non risulteranno congrue o valide per soddisfare le esigenze esposte.

AMF S.p.A. si riserva, altresì, la facoltà di affidare l'incarico anche in caso di un'unica offerta ammissibile, se ritenuta economicamente conveniente. In caso di parità di due o più offerte, AMF S.p.A. procederà ad aggiudicarla a suo insindacabile giudizio all'Offerente che riterrà più opportuno.

## **10. Modalità di lavoro**

L'Aggiudicatario dovrà attenersi rigorosamente ad un comportamento professionale e corretto nello svolgimento delle attività e nelle relazioni sia con AMF S.p.A. che con soggetto terzi nell'ambito dello svolgimento dell'incarico.

Le attività verranno svolte nel pieno rispetto dei propri principi deontologici di indipendenza, lealtà, trasparenza e segretezza. Le Parti si impegnano vicendevolmente a collaborare per il miglior svolgimento dell'attività di cui in oggetto.

## **11. Durata**

Per contratto si intende il combinato disposto dei seguenti elementi contenenti complessivamente la manifestazione di volontà delle parti e tutte le condizioni contrattuali: la presente richiesta di offerta; l'offerta dell'Offerente; l'accettazione dell'offerta da parte di AMF S.p.A.

Il contratto decorrerà dalla data di assegnazione dell'incarico e si svolgerà fino al mese di dicembre 2014.

In qualsiasi momento AMF si riserva la possibilità di interrompere l'utilizzo del servizio di supporto.

## **12. Fatturazione e pagamento**

Le fatturazioni potranno avvenire, a seguito del servizio effettivamente prestato, con cadenza mensile posticipata. Le fatture verranno liquidate, previo visto del referente AMF dei servizi effettivamente erogati, a mezzo bonifico bancario a favore del conto corrente dedicato ai sensi della Legge. n. 136/2010 indicato in fattura, nel termine dei novanta giorni fine mese data fattura.

Cinisello Balsamo li, 30 settembre 2014

L'AMMINISTRATORE UNICO

Pasquale Lacagnina



**AZIENDA MULTISERVIZI FARMACIE S.P.A.**  
*Società per Azioni a socio unico*

## **Risposta all'Interrogazione n. 208/2014**

**Allegato 7**

**Determina sulla fornitura di un servizio di supporto alla riorganizzazione aziendale**



**AZIENDA MULTISERVIZI FARMACIE S.P.A.**  
*Società per Azioni a socio unico*

L'AMMINISTRATORE UNICO

*PREMESSO CHE*

- In data 30/09/2014 l'Azienda ha emesso n. 2 richieste di offerta per la fornitura di un servizio di supporto alla riorganizzazione aziendale (prot. 235a/2014 e prot. 235b/2014)
- in tali richieste di offerta era stata indicata la data del 15/10/2014 come termine ultimo per la trasmissione della documentazione
- alla data indicata erano giunte in Azienda due proposte

*CONSIDERATO CHE*

- in data 16/10/2014 l'Amministratore Unico ha esaminato la documentazione pervenuta e valutato i relativi curricula sulla base dei criteri di valutazione allegati alla presente
- all'esito di tale attività sono stati assegnati i punteggi di valutazione allegati alla presente
- conclusa la valutazione della documentazione non si è ritenuto utile un ulteriore approfondimento delle offerte pervenute

*DETERMINA*

per le ragioni sopra addotte, che qui si intendono integralmente richiamate:

1. di disporre l'affidamento dell'incarico in favore dell'ing. Sebastiano Di Guardo ritenuto più conveniente dal punto di vista economico e qualitativo.

Cinisello Balsamo li, 16 ottobre 2014

L'AMMINISTRATORE UNICO  
Pasquale Lacagnina



## Richiesta di offerta per la fornitura di un servizio di supporto alla riorganizzazione aziendale

Critero di valutazione	Offerta 1	Offerta 2
Correttezza del materiale inviato e rispetto dei requisiti formali	SI	SI
Valutazione Tecnica 60% del criterio di valutazione (Punteggi 1-5)		
Coerenza della proposta rispetto al contesto specifico	5	3
Esaustività della proposta	4	3
Metodologie proposte	4	4
Valutazione CV	4	5
<i>Totale</i>	<i>17 su 20</i>	<i>15 su 20</i>
Valutazione Economica 40% del criterio di valutazione		
Tariffa Economica	350,00 €	450,00 €
Giornate offerte	30	23
Indice di valutazione finale ((60% x Tot valutazione tecnica/20) + (40% x n. giornate offerte/max Giornate offerte))		
<b>Indice di valutazione finale</b>	<b>0,91</b>	<b>0,76</b>



## Informazioni personali

**Sebastiano Di Guardo**

Residenza XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Siracusa, Italia  
Domicilio XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Milano, Italia  
Telefono XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
E-mail XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Cittadinanza Italiana  
Data e luogo di nascita 20/04/1982 - Augusta (SR)

## Profilo professionale

### ***Organization consultant, researcher and change management specialist***

Si laurea in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano ed è Dottore di Ricerca in Società dell'Informazione presso la Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Tiene, come Docente a Contratto dell'Università di Milano Bicocca, i Laboratori di Analisi Organizzativa per le Facoltà di Sociologia e Scienze dell'Organizzazione ed il corso di Innovazione Organizzativa.

Ha studiato i problemi dei lavoratori ad alta qualificazione (*knowledge workers*), pubblicando su questo numerosi articoli a seguito di ricerche e progetti di ricerca-intervento. È coautore di un metodo originale di analisi e progettazione del lavoro della conoscenza, adottato in molti contesti pubblici e privati.

Ha maturato numerose esperienze di formazione conducendo aule, oltre che in Università, anche rivolte a professional e a manager di aziende pubbliche e private.

Ha una consolidata esperienza consulenziale operando prevalentemente presso grandi clienti, sia pubblici che privati, tra cui Telecom Italia, Enel, Poste Italiane, Acea, ENI, Sony, Vodafone, Hera, Gruppo Siemens, Acquedotto Pugliese, Formez, INPS, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ministero del Lavoro, MIBACT.

Le sue aree di lavoro sono la gestione del cambiamento, la qualità ed il miglioramento continuo, l'analisi, la progettazione e lo sviluppo organizzativo, la progettazione di sistemi professionali per la gestione e lo sviluppo delle persone, la progettazione e gestione del sistema di relazione con Clienti e Utenti.

Ha partecipato al progetto InnovaGiustizia in Lombardia occupandosi, in particolare, di alcuni dei cantieri attivi presso il Tribunale e la Procura di Monza. Il progetto sulla Volontaria Giurisdizione del Tribunale di Monza, di cui è stato Project Manager, ha vinto quattro premi internazionali tra cui la GOLD MEDAL 2013 come miglior progetto di consulenza europeo nel premio CONSTANTINUS - Award to promote excellence in consulting and IT-services dalla FEACO (Federation of European Association of Consultants).

Per la Presidenza del Consiglio – DFP ha seguito il programma “MiglioraPA - La Customer Satisfaction per la qualità dei servizi pubblici” come responsabile dei contenuti. Come Project Manager ha coordinato progetti di miglioramento organizzativo in 26 enti pubblici appartenenti alle Regioni Obiettivo Convergenza.

Attualmente è impegnato nella riorganizzazione dell'Acquedotto Pugliese, nella progettazione delle nuove strutture territoriali del MIBACT, nel progetto di revisione del Sistema Professionale di INPS e nel progetto di dispiegamento del SICIP presso gli Uffici Giudiziari di Monza.

È coordinatore del Coordinamento Regionale delle Reti sull'Amministrazione di Sostegno per le Persone Fragili della Regione Lombardia.

È coinvolto in numerose attività formative della Scuola Superiore della Magistratura.

## Esperienza professionale

15/11/2006 – now  
**Fondazione IRSO**  
Istituto di Ricerca-Intervento  
sui Sistemi Organizzativi  
Milano  
**Senior Consultant  
and Project Manager**

1/04/2013 – now  
**IRSO s.r.l.**  
Milano  
**Partner**

Settembre 2013 – now  
**Coordinamento Regionale Reti AdS**  
Milano  
**Consulente esterno**

Settembre 2013 – now  
**Scuola Superiore della Magistratura**  
Scandicci (FI)  
**Docente a contratto**

Gennaio 2011 – now  
**Amcservices**  
**Docente a contratto**

Ottobre 2007 – Gennaio 2009  
**Consorzio Scuole Lavoro - Milano**  
**Docente a contratto**

## Esperienza accademica

settembre 2009 - now  
**Università di Milano Bicocca**  
**Docente a contratto**

## Istruzione e formazione

18 gennaio 2011  
**Università di Milano Bicocca**  
Facoltà di Sociologia

20 aprile 2007  
**Politecnico di Milano**  
Facoltà di Ingegneria Gestionale

22 Luglio 2004  
**Politecnico di Milano**  
Facoltà di Ingegneria Gestionale

- **Attività di consulenza organizzativa in sistemi complessi con il ruolo di Project Manager**
- **Rispetto al ciclo di vita di un progetto standard, i principali compiti sono:**
  - analizzare le esigenze e preparare l'offerta di consulenza
  - progettare nel dettaglio l'intervento
  - agire da interfaccia con i Clienti anche con l'obiettivo di costruire rapporti di lunga durata
  - implementare gli interventi organizzativi ed essere responsabile dei risultati e del budget
  - comunicare lo stato dei progetti al Partner/Account responsabile
  - gestire il cambiamento ed avviare processi di miglioramento continuo
  - guidare il team individuando il framework concettuale e fornendo le linee guida di intervento
  - sviluppare il team assegnando i compiti e fornendo feedback
- **Per il dettaglio sui principali clienti e relativi progetti vedere elenco allegato**
- **Coordinatore delle attività del Coordinamento, supporto alle attività dei portavoce regionali e responsabile della comunicazione**
- **Partecipazione al Gruppo per il monitoraggio delle linee guida regionali in materia di Amministrazione di Sostegno - Direzione Famiglia, Solidarietà Sociale e Volontariato di Regione Lombardia**
- **Docenza nel corso per Magistrati "Tempo e processo penale"**
- **Docenza nei corsi sulle funzioni di Dirigente degli Uffici Giudiziari**
- **Docenza nell'Executive Master in Sales & Marketing Management**
- **Docenza nell'Executive Master in Brand Management**
- **Docente sui temi di pianificazione strategica, analisi organizzativa e business plan nel Master post-laurea in Gestione delle Risorse Umane**
- **Docente nei Laboratori di Analisi Organizzativa Base, Intermedio ed Avanzato per le Facoltà di Sociologia e Scienze dell'Organizzazione.**
- **Docente tutor per il corso di Innovazione Organizzativa**
- **Cultore della Materia in Scienza dell'Organizzazione**
- **Dottorato di Ricerca QUA\_SI - Qualità della vita nella società dell'informazione**
  - Tesi discussa: "Il lavoro della conoscenza: uno studio empirico e un modello di progettazione" Relatore: prof. Federico Butera.
- **Laurea Specialistica in Ingegneria Gestionale**
  - Indirizzo: Gestione d'impresa. Voto 107/110. Tesi discussa: "I lavoratori della conoscenza. Uno studio empirico internazionale" Relatore: prof. Emilio Bartezzaghi. Correlatore: prof. Federico Butera.
- **Laurea in Ingegneria Gestionale**
  - Indirizzo: Organizzazione. Titolo: "La spesa per acquisti di beni e servizi nelle università statali italiane. Una indagine empirica". Relatore: prof. Matteo Kalchschmidt.

## Pubblicazioni

- 2014 (in corso di pubblicazione) LeanCRM - Le nuove relazioni con clienti e cittadini: come fare più qualità con meno risorse, Franco Angeli
- 2014 La volontaria giurisdizione: un'occasione d'innovazione sistemica nei servizi di giustizia per il cittadino di Sebastiano Di Guardo e Luca Verzelloni in "Giustizia in bilico. I percorsi di innovazione giudiziaria: attori, risorse, governance" a cura di Mariano Sciacca, Luca Verzelloni e Grazia Miccoli. Aracne Editrice
- 2012 "Innovazione organizzativa nei servizi di Giustizia per il Cittadino: il caso della Volontaria Giurisdizione" di Sebastiano Di Guardo Studi Organizzativi 1/2012
- 2011 Rappresentare e gestire il lavoro della conoscenza: un approccio per svelare e sviluppare broad profession di Federico Butera e Sebastiano Di Guardo in "Il lavoro: condizioni, problemi, sfide" a cura di Michele La Rosa e Giorgio Gosetti, Franco Angeli
- 2011 "Il mediatore interculturale" in "Prendersi cura" a cura di Patrizia Cinti, Franco Angeli
- 2010 "La crisi Toyota: non conviene trascurare l'anima dell'impresa. Far crescere insieme i volumi e l'integrazione si può" Federico Butera, Sebastiano Di Guardo, Federica Persico Sviluppo e Organizzazione, n. 238 maggio/giugno 2010
- 2010 "Etica e responsabilità sociale delle Tecnologie dell'Informazione - Etica e internet" Sebastiano Di Guardo, Piercarlo Maggiolini, Norberto Patrignani (a cura di), Franco Angeli
- 2010 "Etica e responsabilità sociale delle Tecnologie dell'Informazione - Valori e deontologia professionale" Sebastiano Di Guardo, Piercarlo Maggiolini, Norberto Patrignani (a cura di), Franco Angeli
- 2009 "Analisi e progettazione del lavoro della conoscenza: il modello della Fondazione Irso e due casi" Federico Butera, Sebastiano Di Guardo Studi Organizzativi 2/2009
- 2008 "Knowledge Working - Lavoro, lavoratori, società della conoscenza" Federico Butera, Sebastiano Bagnara, Ruggero Cesaria, Sebastiano Di Guardo (a cura di) Mondadori Università

## Riconoscimenti e premi

- 2013. Il progetto sulla Volontaria Giurisdizione del Tribunale di Monza, di cui è stato Project Manager, vince la GOLD MEDAL 2013 come miglior progetto di consulenza europeo nel premio CONSTANTINUS - Award to promote excellence in consulting and IT-services dalla FEACO (Federation of European Association of Consultants).
- 2013. Al progetto sulla Volontaria Giurisdizione del Tribunale di Monza, di cui è stato Project Manager, viene conferito lo status di Best Practice "Supra-local and Local" da parte dell'EPSA – European Public Sector Award
- 2013. Il progetto sulla Volontaria Giurisdizione del Tribunale di Monza, di cui è stato Project Manager, è uno dei due progetti italiani presentati alla 7TH QUALITY CONFERENCE della Unione Europea (Vilnius, ott. 2013)
- 2013. Il progetto di riorganizzazione del Tribunale di Monza vince il Premio Nazionale per l'Innovazione, alla presenza del Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano
- 2011. Menzione Speciale al Premio per Tesi di Dottorato di Ricerca istituito dall'Associazione Consiglieri del CNEL

## Altre attività

2004 – now  
**Esiba Arte**  
Presidente

- L'Associazione Culturale Esiba Arte nasce a Siracusa nel dicembre del 2004 ed è riconosciuta dal Ministero per le Attività ed i Beni Culturali come circolo di divulgazione di cultura cinematografica. Si occupa di organizzare eventi cinematografici e teatrali e di distribuire nei circuiti indipendenti il lavoro di giovani filmmakers.
  - Come Presidente ha la delega del Consiglio Direttivo per i rapporti con MiBAC (Ministero per le Attività ed i Beni Culturali), UICC (Unione Italiana Circoli di Cinema), GAI (Giovani Artisti Italiani) e Distribuzione Internazionale.
  - Nel 2009 un suo lavoro video viene selezionato per far parte della rappresentanza italiana alla XIV Biennale dei Giovani Artisti d'Europa e del Mediterraneo (BJCEM) di Skopje
  - È il regista dei lavori teatrali della compagnia Esiba Teatro

2013 – now  
**UICC - Unione Italiana Circoli di  
Cinema**

Membro del Consiglio Direttivo  
Nazionale

2013 – now  
**Ass. Volontaria SOS Milano - Pronto  
soccorso e Pubblica assistenza**

- L'Unione Italiana Circoli del Cinema, nata nel 1951, è una delle 9 associazioni nazionali che promuove la cultura cinematografica attraverso i propri Circoli aderenti sul territorio nazionale.
- Soccorritore esecutore certificato in Regione Lombardia
- Membro del Gruppo Comando dell'Associazione

### **Capacità e competenze personali**

Madrelingua Italiano

Altra lingua Inglese - Livello B1 - Certificazione TOEFL

Capacità e competenze informatiche

Eccellente conoscenza di tutti gli applicativi Microsoft e del pacchetto Office.  
Buona conoscenza di Lindo, Derive, MatLab. Buone capacità di modellistica econometrica.

Autorizzo al trattamento dei miei dati personali ai sensi del D. L. 30 giugno 2003 n. 196

## Principali clienti e progetti

- **Revisione dei processi e riorganizzazione di una struttura territoriale del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (Mibact) in una regione dell'obiettivo convergenza**
  - Il progetto ha l'obiettivo di definire e attivare i servizi delle strutture periferiche del MIBACT nonché delle reti correlate che garantiscano un'adeguata protezione del patrimonio artistico, l'attivazione delle dotazioni di risorse culturali disponibili e favoriscano lo sviluppo dell'industria culturale e turistica a livello territoriale. Il tutto conseguendo risultati misurabili sul piano della qualità e quantità del servizio.
  - *È responsabile della fase di definizione del Concept dei nuovi Poli Museali Regionali*
- **Progettazione della nuova funzione organizzazione (Acquedotto Pugliese)**
  - Il progetto ha l'obiettivo di definire e attivare del nuovo Centro Interno di Consulenza Organizzativa (CICO), la sua missione rispetto alle strategie e alle principali problematiche, la definizione delle funzioni ad esso affidate, il dimensionamento e le risorse umane a full time e a part time necessarie, la configurazione dei meccanismi di interazione con le Funzioni di Linea, la definizione delle competenze in rapporto ad altre Funzioni Centrali (in particolare la Funzione IT, la Funzione Sistemi di Gestione e, a breve, la Academy), il contributo a grandi e piccoli progetti di cambiamenti, la formazione sul campo delle risorse coinvolte, la configurazione in organigramma.
  - *È responsabile della fase di definizione del Concept del nuovo Centro Interno di Consulenza Organizzativa*
- **Piano per lo "Sviluppo e formazione per la valorizzazione delle persone a supporto dell'integrazione e dell'eccellenza dei servizi" (INPS)**
  - Il progetto ha l'obiettivo di sviluppare sistemi di gestione e di formazione che favoriscano comportamenti e valori centrati su servizi efficaci ed efficienti. Il progetto definisce e realizza una gamma di interventi di durata definita nel tempo e dai risultati tangibili, che sia accompagnata dalla partecipazione e dalla motivazione delle persone nelle fasi di sperimentazione dei cambiamenti in atto.
  - *È responsabile della fase di definizione del Concept del nuovo Sistema Professionale*
- **Riorganizzazione del Gruppo e gestione dei processi di cambiamento (Gruppo Biancamano)**
  - Il progetto ha l'obiettivo di rivedere completamente la struttura organizzativa del Gruppo definendo macro-organizzazione, macroprocessi, processi e procedure operative oltre che la ridefinizione dei profili professionali di alcune figure chiave. Il progetto prevede inoltre la fase di accompagnamento e gestione del processo di cambiamento organizzativo al fine di realizzare i nuovi orientamenti industriali e la nuova struttura organizzativa.
  - *È responsabile della fase di riprogettazione delle strutture operative.*
- **Learning Tour sul tema "Strategie di gestione del Call Center: inhouse vs. outsourcing" (Acea)**
  - Il progetto ha l'obiettivo di raccogliere le esperienze di alcune aziende UK in merito ai criteri decisionali delle strategie di gestione inhouse o outsourcing delle attività di call center.
  - *È responsabile della fase di elaborazione dei risultati e definizione delle implicazioni per l'azienda committente*
- **Supporto alla diffusione del Bracciale Elettronico (Telecom Italia)**
  - Il progetto ha l'obiettivo di verificare il processo di adozione del sistema "Bracciale elettronico" per un sistema giudiziario di un territorio tipo (uffici giudiziari, forze dell'ordine, case circondariali ecc), e progettare modalità operative di supporto e facilitazione di tale processo.
  - *Come Project Manager (coordinato il lavoro di 2 persone) è responsabile del rapporto con il Cliente e del raggiungimento degli obiettivi di progetto*

- **Riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse degli uffici giudiziari in Lombardia**
  - Il progetto - triennale - è sviluppato da un raggruppamento temporaneo di imprese (R.T.I.) e, attraverso un approccio orientato al cambiamento (nella piena comprensione delle logiche strutturali e d'azione tipiche del sistema giudiziario con cui ci si interfaccia), mira ad individuare interventi di cambiamento strutturale degli uffici giudiziari
  - *Come Project Manager e progettista della soluzione organizzativa per il Cantiere sulla Volontaria Giurisdizione (coordinato il lavoro di 2 persone) tramite il ridisegno dei processi con metodologie Lean Six Sigma e GICS ha ottenuto la riduzione del 30% negli accessi di Cittadini alla Cancelleria e del 20% nella durata media del processo.*
- **CMF - Customer Management Forum**
  - Il CMF è una Community storica che promuove l'incontro tra imprese pubbliche e private, la progettazione di interventi e la condivisione di esperienze sui concreti aspetti organizzativi, tecnologici e gestionali delle persone impegnate in attività di front line e di contact center. Ne fanno parte Telecom Italia, Vodafone, Gruppo Hera, Poste Italiane, Inpdap, Inps, Inail
  - *Come responsabile della ricerca sul LeanCRM e Project Manager degli eventi (coordinato il lavoro di 2 persone) ha definito il concept del LeanCRM: un nuovo approccio manageriale che integra la cultura di servizio e l'orientamento al cliente alla sfida di migliorare le performance del proprio customer care ottimizzando le risorse a disposizione*
- **Strategie di attuazione al Piano Industriale (Gruppo Acam)**
  - Il progetto ha l'obiettivo, tramite la definizione della catena del valore (value chain) di ogni servizio erogato, di fornire un piano di attuazione dei nuovi orientamenti industriali del gruppo operante nel settore delle Multiutility (Gas, Idrico, Ambiente, Energia).
  - *Come Project Manager (coordinato il lavoro di 3 persone) è responsabile del rapporto con il Cliente e del raggiungimento degli obiettivi di progetto*
- **Supporto alla diffusione dell'applicativo NDR-Auror@ (Telecom Italia)**
  - Il progetto ha l'obiettivo di supportare il processo di diffusione dell'applicativo NDR-Auror@ nelle Procure di Milano e Monza soprattutto dal punto di vista dei cambiamenti organizzativi da porre in essere per passare ad una gestione completamente de materializzata dell'invio delle Notizie di Reato.
  - *Come Project Manager (coordinato il lavoro di 3 persone) è responsabile del rapporto con il Cliente e del raggiungimento degli obiettivi di progetto*
- **MiglioraPA "La Customer Satisfaction per la qualità dei servizi pubblici" - Consulenza**
  - Iniziativa promossa dal Dipartimento per la Funzione Pubblica finalizzata alla consulenza sul campo di pubbliche amministrazioni (comuni, province, asl, ospedali, ecc) nella realizzazione di attività di Customer Satisfaction
  - *Come responsabile del programma per la Sicilia (coordinato il lavoro di 3 persone) ha realizzato progetti di Customer Satisfaction in 26 enti siciliani*
- **MiglioraPA "La Customer Satisfaction per la qualità dei servizi pubblici" - Capacity Building**
  - Iniziativa promossa dal Dipartimento per la Funzione Pubblica finalizzata alla promozione della cultura della Customer Satisfaction e alla diffusione degli strumenti di customer satisfaction management nelle regioni obiettivo convergenza
  - *Come responsabile dei contenuti e formatore nel programma (coordinato il lavoro di 3 persone) è stato autore della Knowledge Base di progetto ed erogatore di formazione a distanza tramite webinar (tutto il materiale realizzato e le registrazioni dei webinar sono disponibili su <http://www.qualitapa.gov.it>)*

- **Ridisegno della funzione Sviluppo e Formazione (Azienda Sanitaria Carlo Poma di Mantova)**
  - Intervento di allineamento per il riposizionamento organizzativo della funzione Sviluppo e Formazione attraverso un programma formativo di capacity building rivolto alle risorse della Struttura ed una riprogettazione dei principali processi e livelli professionali
  - *Come Consulente senior di progetto e responsabile del processo di cambiamento (coordinato il lavoro di 2 persone) ha ridefinito le linee di servizio ed abbassato i tempi di delivery sulle attività della struttura*
- **Ridisegno della funzione R&D (Trench Italia - Gruppo Siemens)**
  - Intervento di change management organizzativo per il riposizionamento organizzativo della funzione di Ricerca e Sviluppo  
È stato realizzato un confronto con due best-in-class internazionali sui processi di ricerca e sviluppo e identificato il disegno organizzativo a tendere e le principali priorità di cambiamento
  - *Come Consulente Senior di progetto ha effettuato e presentato i risultati del benchmarking oltre che realizzare la campagna di assessment organizzativo tramite interviste e affiancamento*
- **Forum del lavoro e dei lavoratori della conoscenza (Ricerca Multiclient)**
  - Il Forum è un programma di ricerca, riflessione, scambio e studio sul lavoro e sui lavoratori della conoscenza, con particolare riferimento ai manager, professional ed ai tecnici.
  - *Come Responsabile della ricerca (coordinato il lavoro di 1 persona) ha formalizzato case studies su knowledge management, sistemi di HR management per high skilled professionals, organization design per il lavoro della conoscenza (1 libro e vari articoli pubblicati)*
- **I professional di ENI (Eni Corporate University)**
  - Il progetto prevedeva lo studio e l'implementazione di una innovazione nel sistema professionale per risolvere problematiche di status, remunerazione, visibilità e coerenza professionale di figure apicali del comparto professionale ad altissima specializzazione  
È stato realizzato un confronto con due best-in-class internazionali ed è stato definito il nuovo concept di ruolo nel sistema professionale
  - *Come Responsabile della definizione del modello di concept ha effettuato e presentato i risultati del benchmarking, definito il modello professionale specifico per la nuova famiglia professionale oltre che realizzare la campagna di assessment professionale tramite interviste e affiancamento per la taratura del nuovo ruolo professionale*
- **Il profilo dei Consultant (Poste Italiane)**
  - Il progetto prevedeva la definizione del concept e degli strumenti operativi di gestione di un nuovo grading (Consultant) nel nuovo sistema professionale adottato dall'Azienda.
  - *Come Consulente senior di progetto ha definito il nuovo concept di grading realizzando la campagna di assessment professionale tramite interviste e affiancamento. In particolare la definizione degli strumenti di valutazione ha portato alla realizzazione di un sistema di accreditamento tramite Social Network Analysis*
- **Laboratorio KAM (Telecom Italia)**
  - Il progetto consisteva nella progettazione ed erogazione di un intervento formativo di *action learning* rivolto all'intera popolazione di Key Account Manager (Area Vendita Top) per allinearne gli obiettivi e le pratiche commerciali
  - *Come Progettista e Formatore ha progettato parte del corso oltre che erogare 30 giornate d'aula (10 edizioni di un corso della durata di 3 gg). In particolare ha progettato e animato un role game d'aula*

- **Analisi requisiti Sistemi Informativi per il Contact Center (Poste Italiane)**
  - Il progetto consisteva in una analisi organizzativa e dei processi operativi volta alla definizione delle specifiche funzionali per il nuovo Sistema Informativo di CRM che sarebbe stato acquistato nel periodo successivo al progetto
  - *Come Consulente senior di progetto ha analizzato e valutato - tramite interviste ed affiancamento (anche in cuffia) - tutti i processi principali del Contact Center desumendone le specifiche funzionali che avrebbe dovuto avere il futuro sistema di CRM*
- **Learning Tour per manager (Enel, Telecom, Vodafone, Poste Italiane)**
  - I Viaggi (Usa, Europa, Oriente e Italia) sono stati erogati come percorsi di apprendimento per il management finalizzati all'elaborazione di proposte progettuali per la propria organizzazione. I temi degli ultimi viaggi sono stati: business innovation, service management, partnership management, customer experience, corporate identity, organizational excellence, international business development, sales management, etc
  - *Come Consulente senior di progetto ha partecipato a tutte le fasi di progettazione del viaggio ed, in particolar modo, nella fase di scelta delle Aziende da andare a visitare e nella preparazione dei partecipanti pre-visita.  
Ha inoltre partecipato come accompagnatore e responsabile del processo di apprendimento al viaggio su organizational excellence in Giappone e Korea*
- **Le professioni sociali (Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali)**
  - Il progetto prevedeva la messa a punto e la sperimentazione di una nuova metodologia di descrizione e analisi professionale specifica per le professioni sociali emergenti (educatore professionale, operatore di strada, mediatore culturale, badante, ecc)
  - *Come Responsabile della definizione del modello di concept ha progettato tutti gli strumenti per la campagna di assessment professionale tramite interviste e affiancamento e condotto parte della ricerca sul campo  
Ha inoltre definito per il ministero il ruolo professionale a tendere del Mediatore Interculturale*
- **Qualità dei processi (Vodafone)**
  - Il progetto consisteva nella progettazione ed erogazione di un intervento formativo di *action learning* rivolto ai manager della funzione *operations* su tematiche di eccellenza organizzativa attraverso le metodologie Lean Six Sigma
  - *Come Progettista e Formatore ha progettato tutti i contenuti del corso e della libreria di progetto oltre che erogare parte delle giornate d'aula*
- **Laboratorio di Eccellenza Organizzativa (Telecom Italia)**
  - Il progetto consisteva nella progettazione ed erogazione di un intervento formativo di *action learning* rivolto alla divisione NWS su tematiche di eccellenza organizzativa attraverso le metodologie Lean Six Sigma
  - *Come Progettista e Formatore ha progettato tutti i contenuti del corso e della libreria di progetto oltre che progettare ed erogare tutto il percorso d'aula  
Oltre a questo, ha supportato l'implementazione di progetti pilota realizzati da un team di innovazione interno seguendone l'evoluzione ed assicurando l'ottenimento del risultato*
- **Integrazione organizzativa funzioni Marketing e Sales (Sony)**
  - Intervento di allineamento per il riposizionamento organizzativo delle funzioni Marketing e Sales basato sull'integrazione tramite il ridisegno dei processi organizzativi interfunzionali
  - *Come Consulente senior di progetto ha progettato ed erogato un programma formativo di capacity building rivolto alle risorse di entrambe le funzioni durante il quale sono stati riprogettati i processi operativi di relazione formale ed informale*
- **RecapITour (Poste Italiane)**
  - Il progetto consisteva nella progettazione di un intervento formativo basato su un benchmark internazionale sui processi del recapito
  - *Come Consulente di progetto ha effettuato e presentato i risultati del benchmarking e progettato parte dei materiali per l'intervento formativo*

- **Analisi e Concept del KM (Poste Italiane Mobile)**

- Il progetto consisteva nell'analisi dei processi del nuovo Contact Center di Poste Mobile e nella progettazione e fornitura del sistema di knowledge management a supporto dell'operatività del Contact Center stesso
- *Come Consulente senior di progetto ha analizzato e valutato - tramite interviste ed affiancamento (anche in cuffia) - tutti i processi principali del Contact Center desumendone le specifiche funzionali che avrebbe dovuto avere il futuro sistema di knowledge management*