

i CONVEGNI di  
SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE



# MERITO ED EQUITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI

IL CONTRIBUTO DELLE METRICHE DI PERFORMANCE

**MILANO, giovedì 5 marzo 2015**  
**ore 9.40 - 16.30**  
**Starhotels Business Palace**

---

**SPONSOR**





# INDICE

- 3 Agenda
- 4 Progetto e Tema
- 5 Relatori
- 21 Note

## INFORMAZIONI UTILI

### INGRESSO



L'ingresso al convegno e all'area ristoro è gratuito per gli abbonati a *Sviluppo&Organizzazione*. La quota di iscrizione per gli altri partecipanti è di 100 euro+IVA e comprende la documentazione del convegno, il coffee break e il pranzo. L'accesso alla sala è subordinato all'esibizione del badge identificativo fornito al momento dell'accredito.

### BADGE IDENTIFICATIVO



Il badge fornito a ciascun visitatore al momento dell'accredito è personale e riporta nome, cognome e azienda/ente di riferimento. Deve essere sempre indossato per ragioni di riconoscimento, cortesia nei confronti delle aziende sponsor e accesso all'area ristoro.

### AREA RISTORO



L'accesso ai servizi di coffee break (ore 11.10) e lunch buffet (ore 13.30) è gratuito previa esibizione del badge identificativo.

### MATERIALI DEL CONVEGNO



I materiali e il reportage del convegno saranno disponibili sul sito ESTE: [www.este.it](http://www.este.it)

### VIDEO DEL CONVEGNO



I video saranno disponibili sul canale YouTube Este Edizioni.



Per seguire e commentare il convegno: **#meritoedequità**.



# AGENDA

09.00 Accredito partecipanti

09.40 Benvenuto e apertura lavori  
Modera **Valentina Casali**, redattrice di *Sviluppo&Organizzazione*

09.50 **Il contributo delle metriche di performance**

**Gianfranco Rebor**a, direttore di *Sviluppo&Organizzazione* e professore ordinario di organizzazione aziendale **FACOLTÀ DI ECONOMIA, UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO - LIUC DI CASTELLANZA**

10.10 **Performance management: acceleratore di competitività per azienda e persone**  
**Simonetta Cavasin**, amministratore delegato - **OD&M CONSULTING**

10.30 **Meritocrazia: quanto le Aziende possono agire nel contesto attuale?**  
**Stefano Antonelli**, global human resources director - **BRACCO IMAGING**

10.50 **Qual è il ruolo di un sistema tecnologico nella gestione delle performance?**  
**Marco Bossi**, managing director - **TALENTIA SOFTWARE**

11.10 COFFEE BREAK

11.40 **Valorizzare le risorse attraverso la valutazione**  
**Flavia Mirabelli**, head of human resources, business unit locomotives - **BOMBARDIER TRANSPORTATION**

12.00 **"The human performance": alla ricerca del capolavoro**  
**Mauro Berruto**, head coach - **NAZIONALE ITALIANA DI PALLAVOLO MASCHILE**

12.30 **La misurazione delle performance: cultura, modelli e strumenti**

Tavola rotonda con:

- **Gianpiero Ruggiero**, responsabile struttura "misurazione della performance" - **CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE**
- **Daniela Santini**, talent learning leadership West Europe - **HENKEL**
- **Felice Valente**, head of people development and sourcing - **PIRELLI**
- **Gabriella Vedani**, hr business partner and general counsel - **MAGNETI MARELLI AFTER MARKET PARTS AND SERVICES**

13.30 PRANZO

14.30 **Valutare il merito nella P.A. è possibile?**  
**Oscar Fini**, direttore RTS Firenze e Prato - **RAGIONERIA TERRITORIALE DELLO STATO**

14.50 Intervento da definire

15.10 **La misurazione delle performance: cultura, modelli e strumenti**

Tavola rotonda con:

- **Massimiliano Boggetti**, amministratore delegato - **SEBIA**
- **Vittorio Pirovano**, vp human resources EU/India/SA - **DAYCO EUROPE**
- **Alessandro Protti**, chief hr officer - **DOMPÉ FARMACEUTICI**
- **Barbara Terenghi**, head of development, training & compensation human resources & organization - **EDISON**

16.10 ESTRAZIONE PREMI E CHIUSURA LAVORI



# PROGETTO

Sviluppo&Organizzazione propone un **programma di convegni** dedicato ai temi di **cambiamento organizzativo** che le imprese devono mettere in atto per affrontare uno scenario in cui gli assetti sociali, economici e politici si sono radicalmente modificati.

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

Ogni convegno prevede una vera e propria lectio magistralis tenuta da Relatori di assoluto rilievo e prestigio (in primis i componenti del Comitato Scientifico di *Sviluppo&Organizzazione*) cui seguiranno relazioni e dibattito tra manager, imprenditori e accademici.

Il calendario dei convegni prevede prossimamente **due incontri a Milano**:

## **CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO**

Strategie, processi, cultura: gli strumenti per cambiare le organizzazioni  
**Milano, giovedì 4 giugno 2015**

## **DIVERSITY MANAGEMENT**

Il valore delle differenze per le organizzazioni  
**Milano, giovedì 15 ottobre 2015**

---

# TEMA

Oggi le organizzazioni sono alla ricerca di metodi sempre più raffinati per **misurare risultati e performances organizzative a tutti i livelli**: di individui e gruppi, di settori e funzioni, dell'intera azienda. L'uso delle **metriche** ha un impatto esterno in chiave di comunicazione e innesca rilevanti **conseguenze interne**, sul clima organizzativo, sulle relazioni, sui livelli di impegno o engagement.

Il convegno esplora come la **retorica del merito**, che promuove un'adozione estesa delle metriche di performance, si debba confrontare con la **problematica dell'equità** che inevitabilmente ne condiziona gli esiti.

---

# MODERATRICE



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

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



## Il contributo delle metriche di performance

*Secondo le più approfondite ricerche, l'efficacia dei sistemi di Performance Management orientati a premiare il merito dipende in ultima analisi dall'insieme delle pratiche di gestione delle risorse umane. Ciò che davvero conta è l'allineamento rispetto alla strategia e la convergenza di decisioni e azioni nel creare e sostenere un clima organizzativo favorevole a performance elevate.*

*Una interpretazione "olistica", che integri il PM nelle più ampie politiche del personale, prevale così rispetto a una concezione "meccanica", ma spesso la prassi aziendale si orienta in una diversa direzione. Nella teoria sembrerebbe tutto chiaro e trasparente, però quando si scende sul terreno della concreta definizione del merito attraverso opportune metriche di performance, ci si accorge di doversi confrontare con un ulteriore problema: l'equità. Considerarla porta a confrontarsi con una serie di alternative: performance individuale o organizzativa, ricompensa intrinseca o estrinseca, univocità o pluralità delle scale di misura, realizzazione o esplorazione, oggettività o percezione, e così via.*



**Gianfranco Reborà**, direttore di *Sviluppo&Organizzazione* e professore ordinario di organizzazione aziendale - **FACOLTÀ DI ECONOMIA, UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO - LIUC DI CASTELLANZA**

Gianfranco Reborà è professore ordinario di organizzazione e gestione delle risorse umane e direttore dell'Istituto di Economia aziendale nell'Università Carlo Cattaneo - LIUC di Castellanza, della quale è stato Rettore dal 2001 al 2007. Dal 2010 è direttore responsabile della rivista *Sviluppo&Organizzazione*.

Past President (2009-2012) di Assochange, Associazione Italiana di Change Management. Ha iniziato la sua carriera nell'Università Bocconi dove è stato professore associato di strategia aziendale e di economia delle amministrazioni pubbliche. Nel 1987 ha vinto un concorso a cattedra presso la facoltà di economia dell'Università di Brescia e dal 1994 si è spostato presso la nuova Università Carlo Cattaneo - LIUC sorta a Castellanza per iniziativa dell'Unione Industriali di Varese.

All'attività di ricerca e formazione ha affiancato nel tempo un impegno professionale, che lo ha portato a operare a supporto di progetti innovativi soprattutto nell'area delle pubbliche istituzioni, sia al livello degli enti locali che delle amministrazioni centrali. Come membro dell'Aran negli anni '90 ha impostato e coordinato la definizione dei nuovi CCNL della dirigenza pubblica.

Le sue ultime pubblicazioni riguardano la valutazione dell'università, la gestione del cambiamento organizzativo, il fenomeno della crisi dei controlli nelle aziende pubbliche e private e la direzione del personale. La sua attività di ricerca nelle aree del management e delle risorse umane è documentata sul sito-blog [www.gianfrancoreborà.org](http://www.gianfrancoreborà.org).



## **Performance management: acceleratore di competitività per azienda e persone**

*Il tema del performance management è per le direzioni risorse umane una priorità del 2015. Il performance management ha un senso quando si struttura sulla base della cultura dell'azienda, quando sono chiari i motivi per cui viene realizzato e non si trascurano gli aspetti di gestione del processo e della comunicazione. Ma è anche un'importante leva di misurazione dell'employability delle persone?*



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

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

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

management e analisi di engagement. Simonetta Cavasin collabora inoltre con Università Bocconi e Sda con docenze su temi retributivi e di performance management.

### **SPONSOR**



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

È leader nella realizzazione di indagini retributive e benchmark di metodologie e pratiche, in particolare nell'ambito dei sistemi di incentivazione e delle politiche retributive. Dal 2007 fa parte di **Gi Group**, la prima multinazionale italiana nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro.

OD&M Consulting è oggi una realtà internazionale con sedi in Italia, Serbia, Croazia, Bulgaria, Lituania, Brasile, Stati Uniti e Russia.

La Mission dell'Azienda: accompagnare le organizzazioni nella gestione e valorizzazione delle loro persone con prodotti e servizi di consulenza HR innovativi e research based.

**LEAD LOCAL, COMPETE GLOBAL**



## Meritocrazia: quanto le Aziende possono agire nel contesto attuale?

*Il tema della meritocrazia in Italia è sempre al centro del dibattito ed evidentemente se ne continua a parlare perché i miglioramenti appaiono troppo timidi. L'intervento verterà su due prospettive: una sociopolitica, legata ai contratti di lavoro, e una aziendale, legata alla possibilità di utilizzare strumenti di valutazione delle performance adatti a differenziare e premiare il merito. Le due prospettive naturalmente sono interconnesse e sorgono spontanee alcune domande. Si fanno grandi sforzi per lavorare sulle riforme del lavoro, ma siamo certi che le innovazioni facilitino il compito a chi deve gestirle? Siamo convinti che non sia necessaria maggiore semplificazione? Non sono le complessità del sistema a creare ostacoli ai processi meritocratici aziendali? Si proverà, dunque, a fornire spunti di riflessione sui bisogni che hanno le aziende per poter attivare una corretta politica di gestione meritocratica della performance che motivi le persone a sviluppare competenze e risultati.*



**Stefano Antonelli**, global human resources director  
**BRACCO IMAGING**

Dopo una pluriennale esperienza come Senior Consultant nell'ambito del Management Consulting, diventa European Leader e Partner di Towers Perrin. Nel 2005 entra in Ferrero come Training, People Development and Internal Communication Director e nel 2011 in GI Group, come International HR Director. Dal 2013 in Bracco Imaging spa, come Global Human Resources Director.



LIFE FROM INSIDE

Bracco è un Gruppo integrato internazionale che opera nel settore delle scienze della vita, nei campi Diagnosis&Intervention, attraverso Bracco Imaging e AMT (Acist Medical Systems), della Terapeutica, attraverso la Divisione Farma, e dei Servizi per la Salute, attraverso il Centro Diagnostico Italiano. Ha un fatturato consolidato di oltre 1,1 miliardi di euro, di cui il 75% sui mercati esteri, è presente in 100 paesi nel mondo e occupa all'incirca 3300 dipendenti.

Fondato a Milano da Elio Bracco nel 1927, nel corso degli anni il Gruppo ha intensificato il suo impegno nella ricerca innovativa e specializzata negli agenti di contrasto per la diagnostica medica. La controllata Bracco Imaging Spa è uno dei leader internazionali nella diagnostica per immagini e offre un portafoglio di prodotti e soluzioni per tutte le modalità diagnostiche: Raggi X, Risonanza Magnetica (MRI), Ultrasuoni (US) e Medicina Nucleare (NI).

Bracco ha fatto uno dei suoi valori fondanti la responsabilità sociale che ha sostenuto e perseguito nel suo approccio aziendale e nella sua filosofia imprenditoriale. Per custodire e trasmettere alle nuove generazioni questi valori dal 2010 è diventata operativa la Fondazione Bracco.



## Qual è il ruolo di un sistema tecnologico nella gestione delle performance?

*In uno scenario socio-economico di grande complessità, dove alle aziende è richiesta dinamicità e flessibilità, le organizzazioni più accorte stanno dedicando attenzione e priorità al talento. In queste organizzazioni è maturata la consapevolezza che la predisposizione al cambiamento e la capacità di reagire rapidamente alle condizioni circostanti possono fare la differenza e determinare la propria sopravvivenza ed evoluzione. Cambiamento e reattività dipendono dalle persone, che devono essere valorizzate con modelli di gestione più collaborativi, equi, allineati alla strategie di business e supportati da sistemi di misurazione dedicati.*

*I sistemi tecnologici HR per poter apportare un valore nella gestione delle performance devono essere orientati a modelli di lungo periodo, prevedere un approccio continuativo, favorire l'apprendimento, essere un efficace supporto al management. Un sistema di performance management deve integrare strategie di sviluppo e consentire modalità sistematiche di interazione manager/collaboratore, permettere di estendere il perimetro di applicazione del MBO e di correlare obiettivi qualitativi e quantitativi con le politiche di rewarding. La misurazione della performance diventa un tassello imprescindibile del talent management nelle organizzazioni dinamiche e in continua evoluzione: solo sullo sviluppo del talento si può fondare un vantaggio competitivo reale e duraturo.*



**Marco Bossi**, managing director  
**TALENTIA SOFTWARE**

Laureato nel 1997 in Economia e Commercio a Pavia, da 17 anni lavora nella consulenza e nell'Information Technology per le aziende medio grandi. Ha iniziato occupandosi di consulenza direzionale e riorganizzazione aziendale e nel 1999 ha seguito con successo lo start up di AsGroupe, poi diventata Lefebvre Software, azienda specializzata in applicativi per il Corporate Performance Management e il Finance. Con una solida esperienza nell'area della consulenza e del sales, nel 2009 assume il ruolo di Country Manager per l'Italia in Lefebvre Software contribuendo alla crescita del business nel mercato nazionale. Da febbraio 2013 è Managing Director di Talentia Software Italia.

### SPONSOR

**talentia**  
Software

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

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

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

**[www.talentia-software.it](http://www.talentia-software.it)**



## Valorizzare le risorse attraverso la valutazione

*Il momento della valutazione delle performance costituisce il primo passo nella gestione dei talenti, in quanto leva fondamentale per orientare le persone alla prestazione, riconoscerne i meriti, discutere le aree di miglioramento, comprenderne le aspettative, le ambizioni e premiare. Bombardier Transportation vuole che i propri dipendenti si sentano stimati e motivati, costantemente messi alla prova, ma anche compresi nella loro individualità. Ritiene che un dialogo attivo con l'azienda aumenti il loro coinvolgimento e la loro soddisfazione. Tutto il personale viene coinvolto in questo processo e gli strumenti sono diretti a monitorare e promuovere il raggiungimento degli obiettivi: contribuire al successo dell'azienda focalizzando sull'adempimento delle strategie aziendali gli sforzi compiuti a livello individuale e di gruppo; promuovere e rinforzare le competenze chiave rendendole parte integrante del processo; favorire lo sviluppo individuale incoraggiando i dipendenti a prendere l'iniziativa nel pianificare la propria carriera e crescita personale e sostenendo tale impegno attraverso il feedback e la formazione; prepararsi al futuro identificando e coltivando le competenze richieste al dipendente per fare carriera all'interno dell'organizzazione. Il PMP (Performance Management Process) è strettamente connesso al Talent Cycle e alla Salary Review di Bombardier. Fissa una procedura comune per definire gli obiettivi annuali e di sviluppo, sostenendo la crescita individuale, fornendo e ottenendo feedback continui, controllando e correggendo i piani e valutando le performance individuali. Il PMP individua COSA il dipendente realizzerà durante l'anno (obiettivi), COME raggiungerà tali obiettivi (metrica) e COME crescerà all'interno dell'organizzazione. È fondamentale che questo momento di confronto sia il più trasparente, oggettivo ed equo possibile affinché, al termine della discussione, il dipendente si senta maggiormente motivato, orgoglioso, rispettato, riconosciuto e apprezzato.*



**Flavia Mirabelli**, head of human resources, business unit locomotives  
**BOMBARDIER TRANSPORTATION**

Da circa 20 anni nel mondo delle Human Resources, Flavia ha coperto, nel corso della sua carriera, tutti i ruoli, dalla Gestione del Personale alle Relazioni Industriali, dallo Sviluppo e Formazione alla Selezione e identificazione di Talenti, e ha consolidato la sua esperienza di Responsabile della Funzione HR, in Italia e all'estero, sia in grandi Aziende pubbliche che in medie Aziende private o, come nel suo attuale ruolo, in grandi Aziende multinazionali. Dal 2009 al 2011 HR Director di Bombardier Transportation Italia e in precedenza HR Director in Cargolitalia e in Alitalia Cargo. Dal 2011 Head of HR Business Unit Locomotives

con circa 2000 persone in 8 stabilimenti nel mondo con attività in Europa, Sud Africa e Russia. Flavia ha caratterizzato la sua vita di Capo funzione con una sistematica attenzione alla selezione e valorizzazione di Team manageriali internazionali. Sempre molto focalizzata su business e processi d'impresa, driver essenziale delle attività di HR. Ha anche maturato una solida esperienza di "Organizational Restructuring". Membro della Giunta di Federmeccanica e International Executive Coach.

---

## **BOMBARDIER** the evolution of mobility

Bombardier è una Corporation canadese con oltre 76.000 dipendenti e sedi nei cinque continenti, leader mondiale nella ricerca di soluzioni innovative e sostenibili per quanto riguarda la progettazione e realizzazione di prodotti e servizi per i settori

del trasporto ferroviario e aereo. I nostri mezzi, servizi e, soprattutto, i nostri dipendenti sono ciò che ci rendono un leader globale nel settore del trasporto.

Bombardier Transportation, leader globale nella tecnologia ferroviaria, offre il più vasto portfolio nell'industria ferroviaria e realizza prodotti e servizi innovativi che stabiliscono nuovi standard nella mobilità sostenibile. Le tecnologie BOMBARDIER ECO4 - basate su quattro principi quali energia, efficienza, economia ed ecologia - risparmiano energia, proteggono l'ambiente e rendono il prodotto maggiormente confortevole per operatori e passeggeri. Bombardier Transportation ha il suo Headquarter a Berlino e ha una gamma di clienti molto diversificata con prodotti o servizi in più di 60 Paesi, producendo oltre 100.000 mezzi in tutto il mondo.

## **“The human performance” : alla ricerca del capolavoro**

*Nello sport, in particolare nella pallavolo, esiste una profonda cultura legata alla misurazione oggettiva della performance, indispensabile tanto nella fase di allenamento (soprattutto dei propri punti di forza) quanto nello studio dei competitors. La formula tesa alla ricerca della prestazione umana di eccellenza (il capolavoro nello sport come nell'arte o nel business) passa attraverso competenze tecniche misurabili, abilità emozionali (anch'esse in qualche modo misurabili e allenabili) e un rigoroso rapporto al metodo. Tutto ciò sta rapidamente cambiando il modo di scegliere i 'giocatori' di una squadra, nello sport come nel mondo dell'impresa.*



**Mauro Berruto**, head coach  
**NAZIONALE ITALIANA DI PALLAVOLO MASCHILE**

Mauro Berruto è il CT della nazionale maschile italiana di pallavolo. Si laurea in Filosofia presso l'Università di Torino (con una ricerca antropologica sul campo in Madagascar). Dopo una decina di anni di attività in serie A1 (in Italia e Grecia), diventa dal 2005 al 2010 CT della nazionale finlandese (storico 4° posto agli Europei del 2007). Alla guida della squadra azzurra dal 2011, conquista 6 medaglie consecutive nei più importanti tornei internazionali, tra le quali quella di bronzo ai Giochi Olimpici di Londra 2012. Apprezzatissimo keynote speaker è anche formatore, esperto di human

performance e autore di due romanzi tra cui il recente “Indipendente Sporting” per Baldini&Castoldi.



**Mauro Berruto**  
**INDEPENDIENTE SPORTING**  
**Baldini&Castoldi**

Romanzi e Racconti pag. 208 - euro 13,00  
Disponibile al desk dei libri Este

Ernesto Guevara e Alberto Granado arrivano nel 1952 a Leticia, piccolo paese colombiano sul Rio delle Amazzoni. Qui trascorrono quindici giorni allenando una squadra di calcio fatta di soldati e *campesinos* convinti di essere la peggiore del Sudamerica. Ernesto insegna il football e l'importanza di essere una squadra utilizzando tanto la poesia quanto il modulo del Grande Torino, la cui fama ha fatto il giro del mondo. Ernesto se ne andrà per lasciare un segno nella storia. Quei giocatori, invece, famosi non lo diverranno mai, ma conserveranno per sempre il ricordo di quelle due incredibili settimane.

*Indipendente Sporting* è una delle storie che dimostrano che lo sport può cambiare il mondo. Racconta di sogni, ideali, politica, libertà lungo tutto il Novecento. Dal dolore e dalle tragedie degli emigranti italiani che a inizio secolo attraversavano l'oceano per cercar fortuna in Argentina alla vergogna del Mondiale di calcio del 1978, quello del dittatore Jorge Rafael Videla, dei *desaparecidos* e delle madri della Plaza de Mayo. Storie di calciatori e di soldati, di povera gente e di eroi, di poeti e di pazzi. In mezzo c'è sempre un pallone di cuoio, marrone come il cioccolato e cucito a mano.

Ufficio stampa: Chiara Ferrero, [c.ferrero@baldinicastoldi.it](mailto:c.ferrero@baldinicastoldi.it)



## **Tavola rotonda**

### **La misurazione delle performance: cultura, modelli e strumenti**



**Gianpiero Ruggiero**, responsabile struttura "misurazione della performance"  
**CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE**

Gianpiero Ruggiero, 46 anni, è Responsabile CNR per gli adempimenti connessi al D. Lgs. n. 150/2009, dove fornisce linee guida in tema di innovazione, supporto tecnico e metodologico in tema di valutazione della performance.

Già componente dell'Organismo Indipendente di Valutazione del CNR dal 2010 al 2012, per conto del quale ha curato la realizzazione di indagini sul benessere organizzativo, da giugno 2014 è anche Presidente dell'OIV del Comune di Anzio.

Laureato in Economia e Commercio all'Università Cattolica di Milano, sposato con 2 figli, è ideatore del "Premio per l'Innovazione del CNR" ([www.premioinnovazione.cnr.it](http://www.premioinnovazione.cnr.it)), una tra le 20 soluzioni selezionate da FORUM PA e presentate nel 2014 nella sezione congressuale ([www.forumpachallenge.it](http://www.forumpachallenge.it)), nonché responsabile di progetto per la valutazione individuale tramite metodologia Feedback 360° all'interno del CNR.

---



### Consiglio Nazionale delle Ricerche

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) è un Ente pubblico nazionale di ricerca con competenza scientifica generale, vigilato dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR). È dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia scientifica, finanziaria, organizzativa, patrimoniale e

contabile. Il CNR, in un quadro di cooperazione e integrazione europea, ha il compito di svolgere, promuovere, trasferire, valutare e valorizzare ricerche nei principali settori della conoscenza e di applicarne i risultati per lo sviluppo scientifico, culturale, tecnologico, economico e sociale del Paese. La rete scientifica del CNR è composta da oltre 100 Istituti, articolati in 7 Dipartimenti, con circa 8.000 dipendenti. Le dimensioni, l'articolazione e la diffusione su tutto il territorio nazionale fanno del CNR il più grande Ente di ricerca italiano, caratterizzato da un elevato grado di multidisciplinarietà che lo distingue da tutti gli altri Enti, e uno dei maggiori a livello internazionale.

La missione del CNR è riassunta nell'obiettivo "creare valore attraverso le conoscenze generate dalla ricerca", perseguendo, tramite lo sviluppo della ricerca scientifica e la promozione dell'innovazione, la competitività del sistema produttivo e i bisogni individuali e collettivi dei cittadini. Alla base di tale missione, c'è il convincimento che l'attività di ricerca e sviluppo sia determinante per generare maggior occupazione, benessere e coesione sociale.



## **Tavola rotonda**

### **La misurazione delle performance: cultura, modelli e strumenti**



**Daniela Santini**, talent learning leadership West Europe  
**HENKEL**

Laureata in Bocconi in Economia, entra in Henkel nel 1994, dove ha maturato dapprima un'esperienza nelle Sales e nel Category Management della divisione Laundry Home Care. Successivamente, nel 2006 entra a far parte del team HR di Henkel Italia come HR Business partner delle divisioni Beauty Care and Laundry. Nel 2010 è HR Business Partner della divisione Adesivi Industriali e al Consumo.

Dal 2012 è responsabile del Talent Management e del Learning per la regione Western Europe. L'anno scorso ha allargato la propria responsabilità anche ai processi di Recruitment e Employer Branding.

---



#### **Henkel**

Henkel opera a livello mondiale con marchi e tecnologie di qualità in tre settori di business: Bucato e Cura della Casa, Cura del Corpo e dei Capelli, Adesivi e Tecnologie. Fondata nel 1876, Henkel detiene posizioni di leadership sia nel settore dei prodotti di largo consumo sia in quello dei prodotti per l'industria con marchi noti quali ad esempio Dixan, Testanera e Loctite. Henkel impiega circa

47.000 collaboratori in tutto il mondo e, nell'anno fiscale 2013, ha conseguito un fatturato pari a 16.355 milioni di euro e un utile operativo, depurato dagli effetti di cambio, pari a 2.516 milioni di euro. Le azioni privilegiate sono quotate presso la Borsa tedesca secondo l'indice DAX.

#### **Henkel Italia**

Nata nel 1933 con il nome di Società Italiana Persil SpA, Henkel Italia si è sviluppata e affermata nel mercato italiano perseguendo con la stessa tenacia obiettivi economici, ecologici e sociali. Oggi è una realtà produttiva e commerciale con 6 stabilimenti e circa 1.100 dipendenti impegnati nel fornire prodotti e servizi innovativi e di elevata qualità, sia ai consumatori finali sia ai clienti industriali.



## **Tavola rotonda**

### **La misurazione delle performance: cultura, modelli e strumenti**



**Felice Valente**, head of people development and sourcing  
**PIRELLI**

Attualmente in Pirelli si occupa della definizione e attuazione delle politiche di talent management e di recruitment per il Gruppo. Felice ha maturato una lunga esperienza in human resources, coprendo differenti ruoli sia come business partner e come responsabile di processi di sviluppo e formazione, in vari settori e paesi. Entrato in Gruppo Fiat (Iveco) nel 2001, ha lavorato in Italia, Brasile e Germania. In seguito ha poi assunto la responsabilità di talent management in Philips International in Olanda, supportando le funzioni commerciali con politiche innovative di sviluppo competenze a livello global.

Prima di entrare in Pirelli è stato responsabile del personale di British American Tobacco France dove ha contribuito al consolidamento strategico del business.

---



Fondata nel 1872 e quotata alla Borsa di Milano dal 1922, Pirelli è tra i principali produttori mondiali di pneumatici con un posizionamento distintivo sull'alto di gamma, pneumatici Premium ad elevato contenuto tecnologico.

Attraverso partnership con le migliori case auto Prestige e Premium, Pirelli dispone di un portafoglio di oltre 1.200 pneumatici omologati che si adattano alla personalità di ogni vettura, progettati e testati per una guida perfetta.

Presente in 13 paesi con 19 stabilimenti, Pirelli produce pneumatici per auto, moto, autocarro, autobus e macchine agricole; il gruppo ha un'ampia presenza commerciale (oltre 160 paesi) equamente distribuita tra mercati maturi ed emergenti.

Pirelli si distingue per una lunga tradizione industriale da sempre coniugata con capacità di innovazione, qualità del prodotto e forza del brand. Una forza ulteriormente valorizzata attraverso la Formula 1™, di cui Pirelli è fornitore esclusivo per il triennio 2014-2016.

Dal 1964 Pirelli realizza il Calendario Pirelli, noto anche come "The Cal", che negli anni ha visto il contributo di diversi fotografi di fama mondiale.

In linea con la strategia 'green performance', la ricerca e sviluppo Pirelli opera con una costante e crescente attenzione a prodotti e servizi a elevata qualità e tecnologia e basso impatto ambientale.

**[www.pirelli.com](http://www.pirelli.com)**



## **Tavola rotonda**

### **La misurazione delle performance: cultura, modelli e strumenti**



**Gabriella Vedani**, hr business partner and general counsel  
**MAGNETI MARELLI AFTER MARKET PARTS AND SERVICES**

Dopo una decennale esperienza all'interno dell'Ente Affari legali e societari di Magneti Marelli, decide di entrare a far parte della famiglia HR. Qui ricopre diversi ruoli in diverse Business Lines di Magneti Marelli e da 13 anni ricopre il ruolo di HR Business Partner e General Counsel di MM After Market. Segue anche come HR BP il Business Development di MM ed è deputy del Director di Marketing e Comunicazione di MM. Nel 2013 ha conseguito la certificazione come Coach, secondo gli standards di ICF.



#### **Magneti Marelli After Market Parts and Services**

Magneti Marelli After Market Parts and Services S.p.A. è la Business Line di Magneti Marelli dedicata al settore dei ricambi e alle reti di officine.

Specializzata nel ricambio multimarca, **Magneti Marelli** ha a catalogo circa 30.000 referenze suddivise su **30 linee di prodotto** e può avvalersi di una rete organizzata composta da oltre **4.000 officine autorizzate** nel mondo (Italia, Brasile, Spagna, Portogallo, Grecia, Polonia, Turchia, Argentina, Uruguay, Paraguay, Belgio, Croazia, Olanda, Francia, Germania, Marocco, Israele, Malta, Ungheria, Bulgaria, Macedonia, Kosovo, Serbia, Slovenia, Ucraina).

Offre alla propria Clientela Ricambi Originali o di Qualità Equivalente all'Originale nei segmenti Elettrico, Elettronico, Meccanico, Carrozzeria e Consumo.

Distribuisce i marchi: **Magneti Marelli, Checkstar, Magneti Marelli Elaborazioni 1919, Cofap, Mako, Vitaloni, Yorika, Automotive Lighting, Axo Scintex, Cromodora, Seima, Carello, Jaeger, Veglia Borletti, Weber, Siem, NGK NTK, Mahle, Pagid, Corteco, Roulunds Rubber, Brembo, SNR, Philips, Exel, Cool Weather, Denso, Autodata, Alldata Europe, CF Gomma.**

Magneti Marelli eroga anche corsi di Formazione Professionali e addestra l'Autoriparatore all'utilizzo dei Sistemi Diagnostici; per le esigenze informative, un Call Center garantisce al Meccanico assistenza Online.

## Valutare il merito nella P.A. è possibile?

*L'intervento verterà sui principi del d.lgs. n. 150/2009, sulla portata innovativa dello stesso e sul ciclo di gestione della performance nella Pubblica Amministrazione. Si prosegue con alcuni cenni sulla programmazione economico-finanziaria; sui sistemi di misurazione e di valutazione della performance del Ministero dell'Economia e delle Finanze; su SIVADA, SIVAD e SIVAP (Sistemi di valutazione delle figure dirigenziali apicali, non apicali e del personale delle Aree professionali); e sull'illustrazione, infine, delle schede di valutazione per un eventuale raffronto con il settore delle aziende private.*



**Oscar Fini**, direttore RTS Firenze e Prato  
**RAGIONERIA TERRITORIALE DELLO STATO**

Dopo gli studi classici, si è laureato in Giurisprudenza alla Federico II di Napoli nel 1975 con una tesi in diritto civile. Abilitato all'insegnamento di materie giuridico-economiche negli Istituti superiori. Abilitato all'esercizio della professione di avvocato e procuratore legale. Revisore legale con funzioni di Presidente di molti collegi sindacali o dei revisori dei conti di enti pubblici di grandi dimensioni, tra cui ASL e Camere di commercio, nonché di Fondazioni con personalità giuridica di diritto privato. Già funzionario direttivo, poi dirigente del MEF dal 1999 con incarichi di direttore di diversi uffici territoriali di medie e grandi dimensioni su tutto

il territorio nazionale. Dal 2009 ha ricoperto l'incarico di direttore del Tesoro di Firenze, per poi diventare direttore della Ragioneria Territoriale dello Stato di Firenze e Prato. Commendatore al merito della Repubblica Italiana.



**Ragioneria  
Generale  
dello Stato**

Le Ragionerie Territoriali sono appendici della Ragioneria Generale dello Stato, il più importante dipartimento del Ministero dell'Economia e delle Finanze, perché interviene direttamente nelle attività di predisposizione del Bilancio dello Stato e le sue variazioni.

Hanno compiti di monitoraggio degli andamenti di finanza pubblica, con riferimento alle realtà istituzionali presenti sul territorio provinciale; esercitano il controllo di regolarità amministrativo-contabile su

tutti gli atti di spesa, dai quali derivano effetti finanziari per il bilancio dello Stato.

Esercitano inoltre la vigilanza su enti, uffici e gestioni a carattere locale e regionale.

Hanno il controllo preventivo sugli atti delle P.A. statali a livello locale e quello successivo sui rendiconti dei funzionari delegati e sui conti giudiziali degli agenti contabili delle Amministrazioni statali.

Svolgono inoltre, attraverso il controllo sul Conto annuale, il monitoraggio della spesa del personale delle Amministrazioni controllate, certificando le relazioni tecnico-finanziarie dei relativi contratti collettivi integrativi circa la congruità degli oneri rispetto alle disponibilità finanziarie.

Provvedono alla gestione del trattamento economico e conseguente pagamento degli stipendi di tutto il personale statale della Provincia, nonché alla concessione e al pagamento delle pensioni di guerra e militari tabellari.

Svolgono il servizio di depositi provvisori (restituzione) e quello di depositi definitivi per conto della Cassa Depositi e Prestiti, ora S.p.a., società a controllo pubblico.

Si occupano delle attività sanzionatorie in materia di antiriciclaggio con il relativo contenzioso.

Si occupano altresì, nelle sedi regionali, dell'attività di supporto e di Segreteria delle Commissioni mediche di verifica, composte da sanitari convenzionati con il MEF, per l'accertamento delle infermità dei dipendenti da cause di servizio, degli stati di inabilità e di inidoneità al servizio del personale statale, nonché per il riconoscimento di determinate patologie e aggravamenti in materia pensionistica di guerra.



## **Tavola rotonda**

### **La misurazione delle performance: cultura, modelli e strumenti**



**Massimiliano Boggetti**, amministratore delegato  
**SEBIA**

Massimiliano Boggetti è oggi Amministratore Delegato e Direttore Generale di Sebia Italia. Ha ricoperto in precedenza incarichi direzionali di Marketing e Vendita anche a livello internazionale in diverse aziende multinazionali del settore. Attualmente riveste cariche istituzionali in Confindustria (Vice Presidente AssoDiagnostici e membro della Giunta Esecutiva di Assobiomedica), è membro della Commissione di Coordinamento Nazionale di "Lab Tests Online" e Coordinatore delle Industrie dei Dispositivi Medici in "Toscana Pharma & Devices Valley".

---

# **sebia**

Sebia, azienda multinazionale leader nel settore dell'elettroforesi delle proteine, progetta, produce e commercializza tecnologie per la diagnosi di importanti patologie quali i tumori del sangue, la sclerosi multipla, la talassemia, le emoglobinopatie e il diabete. Nata nel 1967 in Francia, ha come obiettivo il raggiungimento dell'eccellenza, sia di prodotto che di servizio, per generare attraverso le proprie tecnologie valore aggiunto al paziente. Per perseguire tale obiettivo, Sebia pone al centro la valorizzazione dei collaboratori che attraverso un approccio partecipato promuovono e supportano l'innovazione e l'eccellenza.



## **Tavola rotonda**

### **La misurazione delle performance: cultura, modelli e strumenti**



**Vittorio Pirovano**, vp human resources EU/India/SA  
**DAYCO EUROPE**

Dopo la Laurea in Economia e Commercio, nell'ambito della carriera professionale, realizzata presso aziende multinazionali appartenenti a diversi settori merceologici, ha avuto modo di sviluppare una notevole esperienza nella funzione risorse umane, sia per quanto attiene all'amministrazione del personale e alle relazioni sindacali, che per quanto attiene alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane, che lo hanno portato a ricoprire ruoli e responsabilità sempre crescenti. L'attività di consulenza svolta per alcuni anni gli ha inoltre consentito di sviluppare ulteriori esperienze e la capacità di lavorare su diversi progetti.



#### **Chi siamo**

Dayco è un'azienda, operante nel mercato dell'Automotive, tra i leader nella ricerca, progettazione, produzione e distribuzione di un'ampia

gamma di cinghie, tenditori e pulegge, per applicazioni auto, camion, autobus, macchine movimento terra e industriali.

Riconosciuta dai clienti appartenenti sia al mercato del primo impianto che a quello dell'Aftermarket come un'organizzazione orientata allo sviluppo di soluzioni innovative, Dayco possiede una rete integrata e globale di impianti di produzione, centri di distribuzione, centri tecnici e uffici commerciali in cui sono impiegati quasi 5.000 dipendenti.

#### **Strategia**

Dayco continua a essere guidata, da più di 100 anni, dalla stessa strategia commerciale: anticipare e rispondere alle esigenze dei nostri clienti, fornendo loro, nei tempi richiesti, prodotti e servizi di elevata qualità.

Dayco si dedica alla soddisfazione del cliente in ogni aspetto del processo di sviluppo del prodotto, dall'ideazione ingegneristica iniziale, attraverso il processo di produzione sino all'evasione finale dell'ordine.

**[www.dayco.com](http://www.dayco.com)**



## **Tavola rotonda**

### **La misurazione delle performance: cultura, modelli e strumenti**



**Alessandro Protti**, chief hr officer  
**DOMPÉ FARMACEUTICI**

Alessandro Protti è Chief Human Resources Officer di Dompé farmaceutici. Ha fatto il suo ingresso in Dompé nel 2010 come HR Manager, con responsabilità dei processi di selezione, training, sviluppo e organizzazione. Oltre alle sue aree di responsabilità ha seguito direttamente le Relazioni Sindacali del Gruppo, dei Servizi Generali, del Contenzioso del Lavoro e del Sistema Gestione Sicurezza sul Lavoro per la sede Dompé di Milano. Da 4 anni è CHRO del Gruppo Dompé. Nel suo trascorso professionale, dopo

la laurea in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ha maturato una significativa esperienza nel settore HR, ricoprendo ruoli di responsabilità sempre più crescenti in ambito italiano e internazionale nelle divisioni Human Resources di importanti realtà industriali del calibro di Ferrari S.p.A, Roche S.p.A. e Banca Carige S.p.A.



Dompé è una delle principali aziende biofarmaceutiche in Italia, focalizzata sullo sviluppo di soluzioni terapeutiche innovative per malattie ad alto impatto sociale, spesso orfane di cura. Con sede in Italia, Dompé ha il proprio quartier generale a Milano e concentra il proprio impegno in Ricerca in aree con bisogni terapeutici ancora insoddisfatti quali il diabete, il trapianto d'organo, l'oftalmologia e l'oncologia. Il polo industriale dell'Aquila (Abruzzo) ospita un impianto biotecnologico d'eccellenza nel mondo e sviluppa farmaci per la Primary Care destinati ai mercati di 30 paesi nel mondo. Nel 2013 Dompé ha aperto una subsidiary negli Stati Uniti.

Per maggiori informazioni: [www.dompe.com](http://www.dompe.com) e [www.dompetrials.com](http://www.dompetrials.com)



## **Tavola rotonda**

### **La misurazione delle performance: cultura, modelli e strumenti**



**Barbara Terenghi**, head of development, training & compensation human resources & organization

**EDISON**

Nata nel 1970, Barbara Terenghi è la Responsabile Sviluppo, Formazione e Compensation di Edison. In questo ruolo, cura le politiche e i sistemi per la valutazione e lo sviluppo delle competenze professionali e manageriali in Edison; definisce le politiche di sourcing e integrazione dei giovani laureati e diplomati in azienda (incluse le relazioni con gli stakeholder della Scuola e dell'Università) e implementa i sistemi di talent management e le politiche di learning, development e rewarding; è inoltre referente in Edison per i progetti della EDF

Diversity Community, organo di gruppo volto a sviluppare le politiche di diversità e inclusione.

Barbara Terenghi entra in Edison nel 1997, dove, oltre ad attività nell'ambito dello sviluppo organizzativo, ha avuto modo di coprire incarichi di HR business partner; prima dell'ingresso in Edison, ha lavorato nel campo dell'executive compensation. Barbara è laureata in Economia aziendale presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano.

---



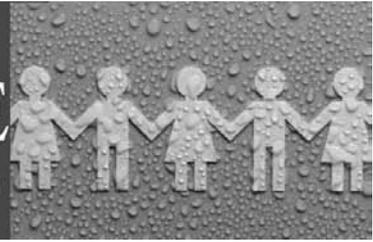
Edison, parte del gruppo EDF (Electricité de France), è tra i principali operatori in Italia ed Europa nell'approvvigionamento, produzione e vendita di energia elettrica, gas e olio grezzo. Con i suoi 130 anni di storia ha dimostrato di essere un'impresa all'avanguardia, contribuendo all'elettrificazione e allo sviluppo del Paese. Oggi opera in 10 paesi nel mondo in Europa, Africa,

Medio Oriente e Sud America, impiegando 3.101 persone. Le persone di Edison si confrontano ogni giorno con attività dinamiche e progetti complessi, in un contesto internazionale, in cui la persona con le sue aspirazioni rimane al centro della vita aziendale.



# WELFARE AZIENDALE

Ottimizzare il costo del lavoro migliorando il clima aziendale



## SAVE THE DATE

Milano, mercoledì 15 aprile 2015

### IL TEMA

Il **welfare aziendale** si colloca nell'ambito del cosiddetto **secondo welfare**, ovvero il mix di protezione e investimenti sociali a finanziamento non pubblico, erogati da un insieme di attori economici e sociali spesso collegati tra loro in rete: parti sociali, enti locali, terzo settore e privati.

Con welfare aziendale si intende il sistema di **prestazioni non monetarie** finalizzate a incrementare il **benessere individuale e familiare** dei lavoratori dipendenti sotto il profilo economico e sociale.

La scelta di implementare un unico piano benefit, tuttavia, non riesce a soddisfare le necessità dell'intera collettività aziendale, i cui **bisogni** variano in funzione di elementi quali lo status familiare, la presenza di figli in età scolare e/o di genitori anziani, la prossimità al pensionamento, ecc.

Sotto la spinta di una **crescente domanda di servizi da parte dei lavoratori** e alla luce delle **significative agevolazioni fiscali** riconosciute dalla normativa vigente, quindi, un numero crescente di imprese sta arricchendo il sistema di welfare aziendale a disposizione dei propri dipendenti.

L'adozione di questo tipo di servizi ha un triplice vantaggio: consente all'impresa di **ridurre il costo del lavoro, migliora il clima aziendale** incrementando la **motivazione** delle risorse e la fidelizzazione nei confronti dell'azienda e aumenta il potere d'acquisto dei dipendenti.

Il convegno sarà occasione per trovare risposte, confrontandosi con realtà che aiutano le aziende a sviluppare piani di welfare e con organizzazioni che condivideranno le esperienze che hanno sviluppato.

### PARTECIPAZIONE

Il convegno prevede la partecipazione gratuita degli abbonati alla rivista *Sviluppo&Organizzazione* e a pagamento dei non abbonati (quota di €100,00+Iva).

È possibile iscriversi all'indirizzo [www.este.it](http://www.este.it)









# L'ORGANIZZATORE DEL CONVEGNO



## EDITORIA E CONVEGNISTICA PER FARE E GESTIRE L'IMPRESA

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

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

### RIVISTE

**Sistemi&Impresa** - Il mensile nato nel 1955 che analizza tematiche legate all'**innovazione d'impresa** a livello tecnologico e organizzativo.

L'obiettivo della rivista è mettere in relazione e **far dialogare** tra loro le diverse funzioni aziendali: **Direzione Generale, Finanza, Sistemi Informativi, Produzione e Logistica, Commerciale e Marketing, Risorse Umane**.

**Sviluppo&Organizzazione** - La rivista che dal 1970 rappresenta il luogo privilegiato di dibattito tra la **teoria dell'organizzazione aziendale** e la sua effettiva **implementazione in azienda**.

Un prodotto editoriale che si propone come strumento indispensabile per avvicinare la teoria accademica dell'organizzazione aziendale alle pratiche di management.

**Persone&Conoscenze** - La rivista **dedicata ai Responsabili Risorse Umane** e, in generale, a chi gestisce le persone all'interno di organizzazioni complesse, dall'Imprenditore al Direttore Generale, fino ai Responsabili Organizzazione, Responsabili Formazione, Responsabili dei Sistemi Informativi. Persone&Conoscenze affronta con un taglio d'avanguardia temi legati alla **gestione delle persone** e degli strumenti a supporto, tecnologici e non solo.

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

### CONVEGNISTICA

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

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

### SERVIZI MARKETING E WEB

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

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



# Ringraziandola di aver aderito a questo appuntamento, le riserviamo per oggi le seguenti promozioni:



Abbonamento annuale a **Persone & Conoscenze** al prezzo di **100€** anziché 120€



Abbonamento annuale a **Persone & Conoscenze+ Sistemi & Impresa** al prezzo di **200€** anziché 260€



Abbonamento annuale a **Sistemi & Impresa** al prezzo di **120€** anziché 140€

**Agli abbonati è riservata la partecipazione gratuita agli appuntamenti convegnistici della rivista di riferimento.**



Su tutti i titoli della collana **LIBRI ESTE** sconto di **5 €** sul prezzo di copertina

**LA ASPETTIAMO AL DESK ESTE!**