

Marta Barbieri

POSIZIONE RICOPERTA

SDA Bocconi Associate Professor of Practice
Government, Health and Not for Profit

ESPERIENZA PROFESSIONALE

Dal 1998 Inizio della collaborazione con SDA Bocconi School of Management

Focus attività:

- Gestione delle risorse umane
- Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
- Comportamento organizzativo (gestione del gruppo, gestione dei conflitti, comunicazione e ascolto, etc.)
- Organizzazione delle aziende pubbliche

Attività e settore Formazione manageriale e ricerca per il settore pubblico

Cariche istituzionali

- Da luglio 2018 a luglio 2023 Faculty Deputy per il Knowledge Group "Government, Health and Not for Profit" (incarico di gestione del Gruppo GHNP – circa 70 docenti di faculty dedicate e 40 collaboratori - che prevede selezione, procedure di valutazione, rinnovo incarichi, definizione target annuali e monitoraggio)
- Dal 2013 al 2016 Direttore della Divisione Formazione manageriale su misura Amministrazioni Pubbliche, Sanità e Non Profit (100 corsi annui)
- Dal 2007 al 2015 Responsabile del settore "Pubblica Amministrazione, Regioni ed Enti Locali" dell'Area Amministrazioni Pubbliche, Sanità e Non Profit

Dal 2010 al 2026

Principali ricerche svolte e in corso di svolgimento

- 2024-2026 Mirror - Making educational services representative to foster inclusive communities – Fondazione Cariplo
- 2025 Conferenza nazione le Dipendenze - Tavolo Presa in carico, continuità terapeutica e misure alternative per persone detenute con patologia da dipendenza, anche con particolare riferimento al mondo dei minori (Referente) e Tavolo Strumenti di rilevazione, monitoraggio e valutazione d'impatto (outcome)
- 2024 Assessment e valutazione degli impatti delle disposizioni in materia di semplificazione: focus su Dlgs. 76/2020 (Coordinatrice)
- 2024-2025 PAOK! – Progetto Formez Pa (Coordinatrice)
- 2024 Valutazione 2.0. Il miglioramento del SMVPI di INPS (Coordinatrice)
- 2023 – Metaruoli – Inail (Coordinatrice)
- 2023 - Mappatura, valutazione e sviluppo delle competenze delle amministrazioni pubbliche – SNA per INPS
- 2023 Attrarre e trattenere i giovani nella PA: focus Enti Territoriali - Ricerca SDA Bocconi
- 2023 Le reti di collaborazione interna – Ricerca Serravalle Spa (Coordinatrice)
- 2023 Analisi della funzione HR: quale organizzazione e quali competenze per una gestione strategica delle risorse umane – Ricerca SDA Bocconi
- 2023 Assessment e valutazione degli impatti delle disposizioni in materia di semplificazione: focus su Dlgs. 76/2020 – Ricerca Formez PA (Coordinatrice)
- 2022-2023 Sviluppo di un sistema di monitoraggio delle semplificazioni amministrative – Ricerca

- 2022 – 2023 Progetto di riorganizzazione - Regione Autonoma della Val d'Aosta
- 2022- 2023 Migliorare la qualità dei processi decisionali per la gestione strategica del personale – Bias e Noise – Ricerca Fondazione Invernizzi
- 2020-2021 We want you(ng): attrarre e reclutare i giovani nella PA – Ricerca SNA (Coordinatrice)
- 2019 Analisi della funzione HR: quale organizzazione e quali competenze per una gestione strategica delle risorse umane – Ricerca SDA Bocconi (Coordinatrice)
- 2018-2020 Progetto di ricerca Valutare per crescere: stato dell'arte e prospettive – Presidenza del Consiglio dei Ministri (Coordinatrice)
- 2018, 2019 e 2020 Realizzazione dei Bilanci di responsabilità sociale della Procura di Milano (Coordinatrice)
- 2018 Stili di leadership e competenze manageriali: il caso Italiano tra settore pubblico e privato – Ricerca SDA Bocconi (Coordinatrice)
- 2017 Progetto Costruzione delle linee guida regionali sulla valutazione del personale nelle aziende sanitarie - ASP Potenza
- 2016-2017 Ricerca "Meccanismi di selezione e formazione dei dirigenti scolastici" – Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA) (Coordinatrice)
- 2015-2016 Ricerca "Sistemi di selezione e valutazione dei dipendenti e dirigenti pubblici in Europa" – Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA) (Coordinatrice)
- 2014-2015 Ricerca "La legacy organizzativa di EXPO 2015 S.P.A." - EXPO 2015 S.P.A.(Coordinatrice)
- 2013-2015 Progetto "Consolidamento del sistema di valutazione della performance individuale dei medici" – Istituto clinico Humanitas (Coordinatrice)
- 2013-2014 Ricerca "Leadership e valutazione individuale nel settore pubblico" –Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA) (Coordinatrice)
- 2013-2014 Ricerca "Clima Organizzativo e PA: una prospettiva internazionale" – Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA) (Coordinatrice)
- 2010-2013 Ricerca La Public Service Motivation nella PA Centrale – Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione
- 2012 Ricerca "INPS 2008-2011: un cambiamento al servizio del cittadino" - INPS
- 2012-2013 Ricerca "Analisi organizzativa e proposta di Piano industriale 2014-2016" ALER MI
- 2011 – 2012 Ricerca "Introduzione del sistema di valutazione della performance individuale dei medici" – Istituto clinico Humanitas (Coordinatrice)
- 2011 Comune di Bergamo Progetto sull'andamento del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e la costruzione del Piano della Performance
- 2010-2011 Provincia di Brescia - Laboratorio sul tema della misurazione della performance alla luce della riforma Brunetta nei Comuni della Provincia di Brescia
- 2010 Ricerca Employer Branding. Attrarre i talenti verso la Pubblica amministrazione IRER - Regione Lombardia (Coordinatrice)
- 2010 Ricerca "Vinca il migliore" FORMEZ
- 2010 Ricerca "Traiettorie evolutive dell'ente locale: implicazioni per il ruolo del Segretario" - Scuola Superiore Pubblica Amministrazione Locale

Dal 2016 **Coach di studenti master e partecipanti corsi executive**

Dal 2018 al 2020 **Professore a contratto presso l'Università Commerciale "Luigi Bocconi"**
 Docente dell'Insegnamento "Organizzazione e Gestione del Personale nelle Aziende Pubbliche", a.a. 2018/19, 2019/2020 Dipartimento di Scienze sociali e politiche

Da ottobre 2020 al 2021 **Cariche istituzionali**

Membro del Comitato scientifico consultivo della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) (terminato)

Dal 2010 **Membro di diversi Nuclei di Valutazione e Organismi Indipendenti di Valutazione**

Incarichi in corso: Membro CIV – Commissione Indipendente di Valutazione della Performance - Regione Valle d'Aosta

Incarichi terminati:

- Dal 2017 al 2023 presidente OIV del Consiglio della Regione Lombardia
- 2015-2017 Presidente OIV Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia
- 2013-2017 Membro Nucleo di Valutazione di Eupolis Lombardia
- 2012-2015 Membro OIV del Consiglio regionale della Toscana
- 2012-2014 Organismo di Valutazione Permanente dei comuni di Arsago Seprio, Castano Primo, Samarate e Veduggio (monocratico)
- 2010-2017 Membro del Nucleo di Valutazione del Comune Cernusco sul Naviglio

Dal 2011 al 2021 **Ruolo di esperto all'interno dei seguenti progetti di Forze PA**

- "Partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa e valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane"
- Valutazione della performance, benchmarking e partecipazione dei cittadini per il miglioramento dei servizi pubblici
- RINNOVA - La riforma della PA per innovare le organizzazioni e valutare la performance - Focus Province
- Modelli e strumenti per la gestione dei processi di mobilità e il miglioramento delle performance organizzative

Da giugno 2020 a dicembre 2021 **Ruolo di coordinamento all'interno dei seguenti progetti di Forze PA**

"Partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa e valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane" – Linea 2 Sperimentazione di modelli e strumenti innovativi di motivazione comportamentale per la valorizzazione delle performance individuali

Dal 2006 al 2011 **Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"**

Professore a contratto degli insegnamenti di:

- Organizzazione aziendale c.i. Economia e organizzazione del lavoro
- Organizzazione aziendale/sanitaria c.i. Economia Sanitaria
- Organizzazione sanitaria c.i. Assistenza al paziente e igiene in area radiologica

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

- 2025 **Corso sul Piano Integrato di Attività e Organizzazione**
Corso 40 crediti formativi accreditato presso SNA
- 2024 **Corso di certificazione MBTI**
MBTI® Step I Certification Program con superamento esame finale
- 2018-2026 **Attestato di qualità e di qualificazione professionale APAFORM** Certificazione
"Coordinatore di programmi di formazione Manageriale" EQF6
- Diploma di COACH DE EQUIPOS (Coaching di Gruppo)**
Corso di 52 ore con superamento prova finale. Corso riconosciuto dall'International Coach Federation
- 2016 **Diploma Programa de Certificación en COACHING EJECUTIVO**
Corso valido per l'International Coach Federation come ACTP (Accredited Coach Training Program), Escuela Europea de Coaching. Corso 158 ore con superamento prova pratica finale.
- 2003 **Dottore di Ricerca in Economia delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche**
Università degli Studi di Parma, Parma
Tesi: *"La domanda e l'offerta di servizi sociali: attori e strumenti di governo"*
- 1997 **Laurea in Economia Aziendale**
Università Bocconi, Milano Tesi: *"Motivazioni istituzionali e gestionali per la depubblicizzazione dell'II.P.P.A.B: profili teorici ed evidenze empiriche"*

ULTERIORI INFORMAZIONI

- Libri, capitoli, monografie e saggi
- M. Barbieri, G. Giacomelli, L. Micacchi, M. Micacchi, F. Vidè (2024), La valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane in Processi innovativi per le performance individuali nella PA, Pubblicazione Formez
 - Barbieri M., Mele V., Vidè F. (2022) Le prospettive dello smart working nella PA: riflessioni e spunti in Valotti G. (2022) Reactive PA Lezioni dalla pandemia per il cambiamento della Pubblica amministrazione
 - Barbieri M., Giacomelli G. (a cura di) (2021), La tutela dei minori a Milano: una prospettiva di sistema, CAP 4 e 6, Milano, EGEA
 - Barbieri M., De Giorgi M., Giannella R., Micacchi M., Vide F. (2020), Valutare per crescere: stato dell'arte e prospettive di sviluppo per i sistemi di valutazione della performance individuale nella PA, EGEA
 - Barbieri M. (2018), Valutazione individuale: ripartire dalle persone per migliorare le organizzazioni, Capitolo Libro CEDAM
 - Barbieri M. (2017), La valutazione come strumento di sviluppo organizzativo e individuale – Il ruolo degli OIV, in 2009-2017 La performance in evoluzione, a cura di Savazzi et all., CEDAM
 - Barbieri M., Girosante G., Valotti G. (2017) Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees, Collana white paper OCAP. Vol. 1/2017, Milano, EGEA
 - Barbieri M., Girosante G., Valotti G. (a cura di) (2016), Sistemi di selezione e valutazione dei dirigenti pubblici in Europa - Spunti per la riforma in Italia, Collana White Paper OCAP. Milano, EGEA
 - Barbieri M., Girosante G., Valotti G. (2015), La Legacy organizzativo - gestionale di EXPO Milano 2015, Collana White Paper OCAP. Vol. 2/2015, Milano, EGEA
 - Barbieri M., Bellè N., Girosante G (2014), Human Resource Management: elementi per una riforma>> in La PA che vogliamo, OCAP White Paper n. 1/2014, Egea
 - Barbieri M., Girosante G., Valotti G., La valutazione dei medici. Stato dell'arte e proposte, in Rapporto OASI 2012, Milano, EGEA
 - Barbieri M., Francesconi F., Guarini G., Misurazione, valutazione e trasparenza della performance, in (Carinci F., Mainardi S. eds.) La terza riforma del lavoro pubblico, IPSOA 2011
 - Valotti G., Tria G., Barbieri M., Bellè N., Cantarelli P., Sistemi di pubblico impiego a confronto: casi di studio internazionali, OCAP White paper n. 3/2011, Egea 2011
 - Barbieri M, Valotti G., Valutare e premiare nella PA, in (Hinna L., Valotti G. eds.) Una lettura manageriale della riforma della PA, Maggioli Editore 2010
 - Barbieri M., De Pietro C., En Italie, un Recrutement et un Marche du travail en forte evolution, in Le recrutement des infirmières: de la formation aux pratiques d'une profession de santé, Paris, L'Harmattan 2009
 - Alesani D., Barbieri M., Lega F., Villa S., Gli impatti delle innovazioni dei modelli logistico-organizzativi in ospedale: spunti da tre esperienze aziendali pilota, Rapporto OASI 2006, Milano, EGEA 2006
 - Barbieri M., Filannino C., Longo F., Tozzi V., Alla ricerca del governo clinico, in Rapporto OASI 2005, Milano, EGEA.
 - Barbieri M., Brusoni M., Accreditoamento professionale e accreditoamento istituzionale fra sovrapposizione e ricerca di sinergie, Rapporto OASI 2002, Milano, EGEA 2002

- Barbieri M., Del Vecchio M., I processi di valutazione dei Direttori Generali delle aziende sanitarie pubbliche: primi spunti di ricerca, Rapporto OASI 2001, Milano, EGEA, pubblicato per concessione dell'editore su Mecosan - Management ed economia sanitaria – N. 38 – (2001)
- Barbieri M., Filannino C., Il servizio dell'Assistenza Infermieristica ed Ostetrica ed il ruolo del dirigente secondo l'atto aziendale: prime considerazioni, Rapporto OASI 2001, Milano, EGEA

Articoli su riviste referate

- Barbieri M., Micacchi M. (2024), Performance da valutare guardando allo sviluppo, *Economia & Management* n.2, 2024
- G. Giacomelli, N. Annesi, M. Barbieri (2023), Telework and job satisfaction in knowledge-intensive public organizations: a quali-quantitative analysis from an environmental protection agency in Italy, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Dicembre 2023
- Micacchi L., Vidè F., Giacomelli G., Barbieri M. (2023) Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design, *Public Administration*, First published: 26 July 2023
- Saporito R., Micacchi M., Barbieri M., Lenzi L. (2023) Leadership pubblica: dalla teoria alla pratica, e viceversa, *Azienda Pubblica* (in corso di pubblicazione)
- Vidè F., Micacchi L., Barbieri M., Valotti G. (2022), The renaissance of performance appraisal: engaging public employees through perceived developmental purpose and justice, *Review of Public Personnel Administration*, first published August 2022
- Barbieri M., Micacchi L., Vidè F., Valotti G. (2021), The Performance of Performance Appraisal Systems: A Theoretical Framework for Public Organizations, *Review of Public Personnel Administration*, first published 31 August 2021
- Barbieri M., Valotti G. (2021), Pubblica amministrazione e meritocrazia: mito o realtà?, *Economia e Management*
- Barbieri M., Giacomelli G., Micacchi L., Valotti G., Vidè F. (2021), Il lavoro agile: un'occasione da non perdere, *Rivista italiana di Public Management*, Vol. 3
- Barbieri M., Micacchi L., Montanelli R., Vidè F. (2020), Gestire il personale in Sanità: una mappatura delle caratteristiche della funzione Risorse Umane nel contesto Italiano, *Mecosan* 114
- Barbieri M., Galletti P., Nardulli C., Vidè F. (2020), Riorganizzazione e gestione del personale durante l'emergenza Covid-19: l'esperienza dell'istituto Clinico Humanitas, *Mecosan* 113
- Barbieri M., Bellè N., Girosante G. (2014), Human resource management: Elementi per una riforma, *Economia & Management*, n. 4
- Barbieri M., Cucciniello M., Galli D., Nasi G., Valotti G., PA performance. Una proposta per attuare la riforma, *Economia & Management*, n. 5 (2010)
- Barbieri M., Nuove sfide per la valutazione dei dipendenti pubblici, *Economia & Management*, n. 5 (2009)
- Barbieri M., Lega F., Villa S., Restructuring patient flow logistics around patient care needs: implications and practicalities from three critical cases, *Health Care Management Science* (2008)
- Barbieri M., Sicilia M.F., Piano di Zona e network sociali in Regione Lombardia: una relazione sintonica? *Azienda Pubblica*, 2 (2007)
- Barbieri M., Filannino C., Longo F., Tozzi V., Governo clinico e gestione per processi, *Prospettive Sociali e Sanitarie* (2006)
- Barbieri M., La figure professionnelle de l'infirmier(ière) en Italie, Soins primaires: vers une coopération entre médecins et infirmières. L'apport d'expériences européennes et canadiennes, *Revue Hospitalière de France*, n° 505 Juillet-Aout 2005.

Articoli divulgativi

- Barbieri M., Marcuccio M., La carta dei servizi nel settore sociale: stato dell'arte e spunti per un migliore utilizzo dello strumento, Mecosan, 52 Ottobre-Dicembre (2004)
- G. Valotti, M. Barbieri, Per rendere attrattiva la Pa le buste paga da sole non bastano. Il sole24ore, 20- 09-2022
- BARBIERI, M., "Formazione 2.0: alcuni spunti di riflessione", formaFuturi, 27 April 2022
- M. Barbieri, Attrarre i giovani e premiare il merito, così rinascerà la PA. Le sfide dell'amministrazione. Il sole24ore, 26-03-2022
- CASI DI MANAGEMENT - I servizi pubblici in emergenza: le sfide di A2A E. Trinchero, S. Rota, R. Saporito, M. Barbieri 11 luglio 2022
- SOTTO LA LENTE - PIAO: un'occasione per ripensare la PA- M. Barbieri, G. Giacomelli, G. Valotti 24 gennaio 2022
- CANTIERI DI RICERCA - Valutare per crescere: la misurazione della performance individuale nella PA M. Barbieri, F. Vidè 2 novembre 2021
- SOTTO LA LENTE - L'ingrediente (poco segreto) per riformare la pubblica amministrazione – M. Barbieri, G. Valotti 16 novembre 2020
- #VALOREPUBBLICO - Lavorare per obiettivi: ma quali? - M. Barbieri, R. Saporito 22 giugno 2020

Conference papers

- Valutare per crescere: risultati del progetto e indicazioni utili per la progettazione dei SMVP - L'evoluzione dei sistemi di valutazione, Roma 28 settembre 2020: Incontro plenario con le amministrazioni e gli OIV a cura del Dipartimento della funzione Pubblica
- La valutazione della performance individuale: da vincolo amministrativo a leva per l'engagement dei dipendenti pubblici, Roma 9 dicembre 2019: Incontro plenario con le amministrazioni e gli OIV a cura del Dipartimento della funzione Pubblica
- Valutare per crescere: la valutazione della performance individuale nelle AA. PP. Stato dell'arte e prospettive, Roma 27 maggio 2019: Incontro plenario con le amministrazioni e gli OIV a cura del Dipartimento della funzione Pubblica
- Titolo presentazione: Valutazione Individuale: ripartire dalle persone per migliorare le organizzazioni, Forum degli OIV, Venezia 4 giugno 2018
- VIII Workshop Azienda Pubblica (Managing innovation in the public sector), Venezia 8 giugno Titolo presentazione: Public leadership from theory to practice, and back
- Introduzione alla sessione pomeridiana della Giornata Trasparenza 2017 della Regione Lombardia: Partecipazione, Informazione, Valutazione: l'Open Government in azione e moderatrice evento.
- Titolo presentazione: La valutazione come strumento di sviluppo organizzativo e individuale – Il ruolo degli OIV, Il Forum nazionale degli organismi indipendenti di valutazione delle regioni e delle province autonome, maggio 2017, Roma.
- "La PA che vogliamo" Convegno annuale OCAP 2014 – Bocconi, Osservatorio sul cambiamento delle PA, Titolo presentazione «Human resource management».
- Silvi Marina, 22 Maggio 2013, IV Congresso Nazionale CISL FP, Titolo presentazione: «Gestire per competenze: valorizzare le persone per migliorare la performance in una logica di crescita e sviluppo. Le implicazioni organizzative e il ruolo del sindacato».
- Praga, 12 aprile 2013, IRSPM conference, panel "PUBLIC SECTOR HRM RESPONSES TO GLOBAL CRISIS: DELIBERATIVE HR STRATEGIES OR MUDDLING AND MEDDLING?" Titolo presentazione: «Performance appraisals: not just a money matter» di M. Barbieri, G. Girosante, G. Valotti».

Dati personali

Autorizzo il trattamento dei miei dati personali ai sensi del Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali" e dell'art 13 GDPR 679/16

Milano, febbraio 2026

