



INFORMAZIONI DI CONTATTO	Email: carlo.odoardi@unifi.it Indirizzo sede Università: Via San Salvi, 12 – Firenze
	Telefono: 338 5029479
ATTUALE POSIZIONE dal 2004	<p>Professore di Psicologia del lavoro e dell'organizzazione presso l'Università degli Studi di Firenze.</p> <p>Nel 2016 ha conseguito l'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN) di Professore Ordinario in Psicologia sociale, del lavoro e delle organizzazioni con riconoscimento da parte della Commissione ASN di <i>10 titoli su 10 ai sensi dell'art. 8, comma 1, del D.P.R. 95/2016.</i></p> <p><i>Titolare degli insegnamenti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicologia dell'innovazione, imprenditorialità e sistemi integrati - Psicologia della formazione per lo sviluppo organizzativo - Psicologia per la gestione e valorizzazione delle risorse umane: direzione e strategie <p><i>Altresì nel corso degli anni ha anche insegnato:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicologia delle organizzazioni - Psicologia del lavoro - Analisi del clima organizzativo - Valutazione del potenziale, tecniche di assessment ed analisi dei bisogni nelle organizzazioni del lavoro
ISTRUZIONE: LAUREA E SPECIALIZZAZIONE/MASTER POST LAUREA	<ul style="list-style-type: none"> - Laurea in Psicologia conseguita presso Università di Padova (anno accademico 1984-1985). Tesi di laurea: <i>Misurazione dei processi cognitivi</i> (110/110) - Scuola di Specializzazione di durata Biennale (post laurea) in Relazioni industriali e del lavoro – Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Bologna (con tesi finale su <i>'Analisi, formazione, sviluppo e valorizzazione della competenza professionale nei contesti organizzativi'</i>) riportando la votazione di 65/70 (anno 1992). - Master Biennale (post laurea) in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni – Scuola Perseo (Venezia e Padova) con elaborato finale su <i>"Formazione e sviluppo delle organizzazioni"</i> (anno 1994).

	<p>- Master annuale (post laurea) in Management Pubblico – Scuola di Pubblica Amministrazione (Roma e Lucca) con elaborato finale su “<i>Modelli manageriali e strategie di valorizzazione delle risorse umane</i>” (anno 1999).</p>
--	---

ESPERIENZA PROFESSIONALE	
<p>2018-2020: MULTINAZIONALE UMBRA GROUP S.P.A. (SETTORE AEROSPACE, INDUSTRIAL, ENERGY). LEADER NEL SETTORE AEROSPACE (USA, GERMANIA E ITALIA)</p>	<p>Direttore (qualifica Dirigente) Area Innovazione, Organizzazione e Gestione Risorse Umane a livello di Gruppo della Multinazionale Aerospace (Départment Strategic Human Resource Management for Innovation) con sedi in USA (Saginaw-Michigan; Everett-Washington); Germania (Eltman e Frelberg am Neckar); Italia (Foligno, Terni e il Centro di ricerca meccatronico di Albanella).</p> <p>SINTETICA DESCRIZIONE DEL RUOLO SVOLTO (RESPONSABILITÀ ED ATTIVITÀ CONNESSE):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisi e sviluppo dei processi organizzativi e gestionali; - Relazioni industriali e sindacali; - Gestione bilancio/contabilità analitica/budget di Gruppo e Controllo di gestione nell’ambito dei costi diretti e indiretti del personale in relazione ai servizi/prodotti; - Sviluppo modelli di organizzazione agile (smart organization); - Implementazione dei processi di formazione in riferimento alle norme di sicurezza e ambiente (ISO 45001, ISO 14001); - Progettazione e implementazione dei processi gestionali per l’innovazione in riferimento alle norme internazionali (ISO 56002); - Formazione del personale su modelli di competenza per l’innovazione (tecnici, manager e dirigenti); - Sistemi di formazione manageriale; - Selezione del personale (tecnici, manager e dirigenti); Sviluppo piani di carriera; - Valutazione delle competenze tecniche e manageriali; - Valutazione delle prestazioni; - Valutazione della performance dei dirigenti e quadri direttivi (MBRxI-Management by Results for Innovation e Feedback 360°);

- Sistemi di job rotation, Sistemi di *job orientation* e modelli di *orientation to the professional role*;
- Sviluppo piani di formazione alla sicurezza; Sviluppo sistemi di incentivazione, Sviluppo piani *welfare*;
- Gestione e sviluppo sistemi di gestione budget per obiettivi, Payroll;
- Rendicontazione progetti ministeriali e comunitari;
- Piani e programmi di innovazione organizzativa e tecnologica integrata (Industria 4.0);
- Misurazione dei processi d'innovazione organizzativa e tecnologica;
- Organizzazione dei processi e Misurazione delle performance nei contesti di *smart working*;
- Applicazione dei modelli di *smart organization*;
- Creazione e sviluppo della rete degli innovatori in un quadro cross-cultural (Gruppi degli innovatori integrati per lo sviluppo dei processi di miglioramento: USA, Germania e Italia);
- Sviluppo sistemi di qualità in ambito dei servizi HR (Human Resources);
- Gestione e sviluppo *HR Analytics*;
- Analisi di clima organizzativo;
- Sviluppo Comunità di pratiche per la gestione dei processi di innovazione e di miglioramento;
- Sviluppo progetto di *Business Week* rivolto ai giovani iscritti al sistema scolastico Regione Umbria (percorso di orientamento e formazione alla leadership e di educazione all'imprenditorialità per l'entrata nel mondo del lavoro);
- Sviluppo progetti di alternanza scuola-lavoro e apprendisti.

PRINCIPALI OBIETTIVI E RISULTATI RAGGIUNTI A LIVELLO DI GRUPPO NELLA MULTINAZIONALE AEROSPACE

- Analisi dei processi produttivi e gestionali a livello di Gruppo (USA, Germania e Italia);
- Definizione e applicazione di un modello manageriale e di *leadership* per l'innovazione organizzativa e tecnologica integrata a livello di Gruppo (USA, Germania e Italia);
- Implementazione di un Modello di *People Strategy for Innovation* a supporto del management;
- Riorganizzazione dei processi attraverso modelli organizzativi di *Smart Organization* e delineazione della Filiera della Responsabilità *cross cultural* (USA, Germania e Italia);
- Implementazione di Modelli di Formazione Manageriale e di Formazione continua;

	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione e sviluppo di Gruppi di innovatori nelle diverse aree (servizi e produzione) per individuare nuove idee e progetti a rinforzo della competitività a livello internazionale; - Progettazione e implementazione del Servizio di <i>Assessment e Development Center</i> per l'analisi e valutazione delle competenze tecniche e manageriali; Implementazione di un sistema di <i>People Analytics</i> a supporto delle decisioni strategiche; - Servizio di selezione del personale (management e professional); - Progettazione e implementazione di un servizio di sviluppo del potenziale professionale e manageriale (outdoor training ed executive coaching); - Progettazione e implementazione di un modello organizzativo e gestionale agile (smart organization); - Progettazione e implementazione di un sistema di misurazione della performance d'innovazione organizzativa e tecnologica integrata; - Progettazione e implementazione di un sistema di misurazione della performance manageriale e di <i>leadership</i> (Feedback 360° per l'innovazione); - Progettazione e implementazione di un modello di analisi dei processi organizzativi e produttivi; - Progettazione e implementazione di un modello di misurazione (MBRxI- Management by Results for Innovation) per la performance di innovazione organizzativa e di produzione integrata; - Sviluppo sistema e servizi di Welfare per la Comunità professionale della Multinazionale; - Business Week per i giovani delle Scuole medie superiori della Regione Umbria sull'imprenditorialità giovanile; - Ricerca, progettazione e sviluppo di un Modello per la creazione di una Comunità professionale <i>smart workers</i> (smart working) e realizzata nelle sedi in Italia, Saginaw-USA e Everett-USA.
<p>1997-2004: REGIONE TOSCANA (PROVINCIA DI GROSSETO)</p>	<p>DIRIGENTE PUBBLICO DEL SETTORE: FORMAZIONE, ORIENTAMENTO, SISTEMI DI RICERCA PER LA TRASFERIBILITA' DELLE POLITICHE ATTIVE, SVILUPPO RETE D'IMPRESA, CPI (CENTRI PER L'IMPIEGO) E PARI OPPORTUNITA'.</p> <p>RESPONSABILE FONDO SOCIALE EUROPEO PER LA REGIONE TOSCANA.</p> <p>SINTETICA DESCRIZIONE DEL RUOLO SVOLTO (RESPONSABILITÀ ED ATTIVITÀ CONNESSE):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabile servizi Fondo Sociale Europeo.

- Responsabile della Rete delle Agenzie di formazione territoriale riconosciute dalla Regione Toscana.
- Responsabile del tavolo territoriale per la progettazione, gestione e valutazione dei servizi di ricerca, formazione, orientamento e integrazione delle politiche attive del lavoro (Università, Scuole, Associazioni di categoria, Imprese non profit).
- Gestione del sistema di contabilità economica analitica delle Pubbliche Amministrazioni (secondo il D. Leg.vo n. 165/200) in relazione ai servizi del settore;
- Gestione bilancio/contabilità analitica/budget e Controllo di gestione nell'ambito dei costi del personale in relazione ai servizi/progetti;
- Responsabile della rendicontazione finanziamenti comunitari.
- Controllo di gestione (COGE) e degli aspetti finanziari collegati ai Programmi comunitari.
- Presidente del Gruppo Valutatori esterni per i progetti presentati in base al Regolamento FSE-Regione Toscana.
- Responsabile dei Piani di ricerca e formazione per lo sviluppo dell'occupabilità e delle imprese. Responsabile dei piani di orientamento per la transizione scolastica e professionale (di concerto con la rete dell'education e delle imprese).
- Responsabile dei Piani di sviluppo per l'imprenditorialità giovanile.
- Responsabile dei sistemi di controllo e valutazione dei servizi di formazione gestiti ed erogati dalle Agenzie formative accreditate a livello regionale.
- Responsabile dei Poli di formazione professionale della Provincia di Grosseto (Centri di formazione professionale).
- Responsabile del Comitato provinciale di Pari opportunità e Centri antiviolenza.
- Responsabile progetti di alternanza Scuola-Lavoro. Responsabile del Comitato scientifico dei primi IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore) a livello regionale "Tecnico ambientale esperto in bonifiche" (Università di Siena, Scuole di Agraria e Imprese).

PRINCIPALI OBIETTIVI E RISULTATI PARTICOLARMENTE RILEVANTI RAGGIUNTI NELLO SVOLGIMENTO DELLA FUNZIONE DIRIGENZIALE:

- Applicazione del sistema di rendicontazione europea in relazione ai finanziamenti FSE attraverso l'inserimento di un modello innovativo di COGE (Controllo di Gestione) informatizzato e integrato tra i vari servizi.
- Implementazione del sistema di controllo, monitoraggio e valutazione finanziaria in un'ottica di Contabilità economica

	<p>analitica in relazione ai servizi di ricerca, formazione e orientamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riorganizzazione del sistema territoriale per i servizi di ricerca e sviluppo piani di formazione continua nelle PMI. - Sviluppo sistemi di formazione per l'occupabilità. Applicazione di modelli per la rilevazione del fabbisogno formativo a livello territoriale. - Applicazione di modelli di formazione continua per le imprese. - Modelli di Progettazione formativa per competenza professionale e promozione dei servizi di orientamento. - Sistemi di misurazione della trasferibilità degli apprendimenti nelle attività di formazione continua nelle imprese. - Applicazione di modelli di orientamento e formazione all'imprenditorialità rivolto ai giovani appartenenti al sistema <i>education</i> dell'intera provincia di Grosseto. - Creazione del modello di orientamento a livello regionale (Regione Toscana). - Applicazione di modelli di formazione <i>on the job</i> per i giovani partecipanti ai corsi di formazione professionale in partnership con le imprese. - Applicazione di modelli di valutazione dell'efficacia formativa. - Definizione di un modello di gestione della rete delle Agenzie formative accreditate dalla Regione Toscana (società private e sistema scuole). - Riorganizzazione dei Centri per l'impiego. Servizi di Politiche attive a supporto dei Centri per l'impiego. - Analisi e aggiornamento dei profili professionali secondo le disposizioni a livello Nazionale e della Regione Toscana. - Progettazione e applicazione di modelli di competenza per la progettazione e valutazione formativa diffuso nell'ambito della Rete delle imprese. - Sviluppo di un Piano sistematico di indagini <i>customer satisfaction</i> sui servizi offerti alla Collettività. - Creazione e gestione del Centro provinciale antiviolenza.
<p>1989-1997: GRUPPO OLIVETTI S.P.A. (sede: IVREA-TO)</p>	<p>Quadro direttivo (Contratto nazionale metalmeccanico) dei Servizi di ricerca e sviluppo Human Resource Management e Sviluppo Sistemi Formativi e Organizzativi.</p> <p>SINTETICA DESCRIZIONE DEL RUOLO SVOLTO (RESPONSABILITÀ ED ATTIVITÀ CONNESSE).</p> <p>Responsabile Servizi di Sviluppo dei Sistemi di Formazione Professionale e Riorganizzazione dei Sistemi Formativi Regionali dal 1989 al 1997 (Regione Veneto, Regione Friuli Venezia Giulia, Regione</p>

Piemonte, Regione Abruzzo, Regione Umbria, Regione Puglia, Regione Sicilia): *analisi e progettazione dei sistemi organizzativi e dei sistemi di formazione professionale regionali e mercato del lavoro (Osservatori Regionali del Mercato del Lavoro), Formazione manageriale ai Direttori dei Centri di Formazione professionale (regionali e privati riconosciuti dalle Regioni), implementazione dei sistemi per la rilevazione del fabbisogno formativo, progettazione formativa e sistemi di valutazione (follow up) a livello regionale, ridefinizione dei profili professionali in relazione alle qualifiche regionali riconosciute.*

Responsabile dei Programmi della Comunità Europea (Euroform) per lo Sviluppo di sistemi e modelli per l'imprenditorialità in partnership con CFI - Consorci de Formació i d'Iniciative del Ministero del Lavoro (Barcellona, Spagna), CEDEL – Centro de Estudio e Desarrollo Economico Local (Barcellona, Spagna), AFPA – Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (Clermont Ferrand, Francia), Gruppo Olivetti/Elea S.p.A. (Ivrea, Italia).

Responsabile Sviluppo Sistemi Organizzativi e di Formazione Manageriale per la Pubblica Amministrazione (Ministero dell'Interno-Scuole Polizia di Stato sull'intero territorio nazionale: durata del progetto cinque anni).

Responsabile dei servizi di Human Resource Management, Analisi e Sviluppo dei Processi organizzativi e dei Sistemi Formativi per il Gruppo Olivetti e Aziende Private ad alta complessità (analisi dei processi e piani di miglioramento, valutazione delle performance, valutazione del potenziale manageriale, servizi di formazione continua professionale e manageriale). Responsabile dei servizi/progetti di *outplacement* per grandi Aziende.

PRINCIPALI OBIETTIVI E RISULTATI PARTICOLARMENTE RILEVANTI RAGGIUNTI NELLO SVOLGIMENTO DELLA FUNZIONE.

- Implementazione di un sistema integrato a livello regionale per l'analisi dei fabbisogni, progettazione e valutazione formativa centrato sulle competenze professionali.
- Implementazione di un modello organizzativo e gestionale dei Sistemi Formativi Regionali (Centri di Formazione professionale territoriali regionali e Enti privati).
- Riordino dei profili professionali in relazione all'analisi del mercato del lavoro a livello regionale.

	<ul style="list-style-type: none"> - Riorganizzazione dei processi nei Centri di formazione professionale delle Regioni. - Formazione e trasferimento di modelli manageriali per i Direttori dei Centri di Formazione professionale a livello regionale. - Formazione Formatori per gli operatori dei Centri di Formazione professionale delle Regioni. - Gestione e sviluppo servizi di <i>Outplacement</i> per grandi aziende (ad esempio: Ansaldo). - Sviluppo di modelli di competenza e di servizi di orientamento, formazione e <i>counselling</i> per l'imprenditorialità giovanile e riqualificazione degli adulti fuoriusciti dal lavoro. Gestione e sviluppo Progetti Comunità Europea (Programma Euroform). - Riorganizzazione dell'intero Sistema delle Scuole della Polizia di Stato a livello nazionale con riordino delle figure professionali della Polizia di Stato (dall'Agente al Questore) su modelli di competenze con formazione manageriale ai Direttori delle Scuole (Vice Questori e Dirigenti Generali della PS) e Formazione Formatori sui nuovi profili della Polizia di Stato e sulle Metodologie didattiche e di valutazione formativa basate sullo sviluppo di specifiche competenze in relazione all'evoluzione dei ruoli (durata dell'intero progetto cinque anni).
<p>2005-2015: PRINCIPALI INCARICHI ISTITUZIONALI E RESPONSABILE DI PROGETTI PER LO SVILUPPO NELL'AMBITO UNIVERSITARIO (Ateneo di Firenze)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Referente PNRR presso il Dipartimento FORLILPSI (Università di Firenze). - Membro della Squadra di Governo dell'Ateneo (con Deleghe all'innovazione organizzativa e tecnologica, alla Formazione e sviluppo del personale tecnico-amministrativo e allo Sviluppo di modelli manageriali e di leadership per il Gruppo Dirigenti e RAD). - Vice direttore di Dipartimento. - Presidente dei Corsi di laurea triennale e magistrale. - Delegato di Facoltà per l'Alta formazione e Servizi all'imprenditorialità giovanile, Referente scientifico dei Poli di Innovazione della Regione Toscana. - Responsabile del progetto per la costruzione e implementazione del sistema di misurazione delle prestazioni in Ateneo con relativa formazione ai Presidenti di Facoltà/Scuola e Direttori di Dipartimento anticipando di un anno la Riforma Brunetta del 2009/D.Lgs 150 (rappresentando un modello di riferimento nel panorama nazionale). - Rapporti sindacali in materia di formazione e sviluppo del personale. - Formazione alla sicurezza a livello di Ateneo. - Membro della Commissione Spin-off. - Direzione scientifica di Impresa Campus UNIFI per l'imprenditorialità giovanile.

	<p>- Esperto per le materie di Organizzazione e Management presso il Centro servizi CSAVRI dell'Ateneo (Centro Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore d'impresa).</p>
<p>1996-2021: CARICHE ISTITUZIONALI (MINISTERO DELLA DIFESA-STATO MAGGIORE AERONAUTICA MILITARE, ATENEIO FIRENZE, SISTEMA NAZIONALE PER LA VQR E ASSOCIAZIONI NAZIONALE DI CATEGORIA)</p>	
	<p>Presidente del Comitato di Salvaguardia dell'Imparzialità (CSI) nell'ambito AMICERT per la certificazione del sistema gestionale e di specifiche figure professionali (Project Manager, Quality Manager e Auditor di Sistemi di Gestione). Su nomina del Ministero della Difesa-Stato Maggiore Aeronautica Militare, Roma. Dal 2019 (in corso).</p> <p>Dal 2015 al 2017: è stato Membro della Squadra di Governo dell'Ateneo di Firenze con Delega alla Direzione Generale con funzioni di “Gestione dell'innovazione organizzativa e tecnologica, valorizzazione delle risorse umane e politiche del personale e processi di formazione” (Università di Firenze). Attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) innovazione tecnologica e digitale (per lo sviluppo di processi di semplificazione, dematerializzazione e digitalizzazione delle procedure amministrative interne all'Ateneo); b) rapporti sindacali per lo sviluppo delle politiche formative e di sviluppo; c) individuazione di modelli che stabiliscono i fabbisogni formativi del personale tecnico, amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici; d) promozione di azioni finalizzate alla valorizzazione del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo (RAD); e) analisi, mappatura e sviluppo delle competenze nell'area professionale tecnico-amministrativo (RAD) e dell'area manageriale con definizione delle competenze per la leadership; f) politiche di formazione manageriale e processi di leadership per i Dirigenti, Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti (RAD) e personale con Elevata Professionalità (EP) e del personale tecnico-amministrativo; g) progettazione di un Osservatorio Human Resource Management per l'Innovazione finalizzato al

	<p>miglioramento continuo e alla semplificazione come strumento di competitività;</p> <p>h) analisi del sistema valoriale dell'Ateneo di Firenze.</p> <p>i) Direzione della Cabina di Regia per l'Innovazione organizzativa e tecnologica integrata (Università di Firenze) per lo sviluppo sinergico dei processi di informatizzazione e dei processi digitali (funzione trasversale della struttura organizzativa dell'Ateneo di Firenze) composta dai Direttori di Dipartimento, ricercatori e tecnici dei seguenti Dipartimenti: DISIA (Dipartimento di Statistica e informatica), Laboratorio di statistica (DISIA), DINFO (Dipartimento di Ingegneria dell'informazione) e il SIAF (Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino). La finalità è stata quella di individuare modelli di ricerca, analisi e sviluppo al fine di favorire processi di integrazione tra innovazione strategica, innovazione digitale e innovazione organizzativa oltre che sperimentare metodiche e tecniche di e-government ed e-participation.</p> <p>j) delinearne delle “Linee Guida dell'Università di Firenze: Università 4.0 per una nuova People Strategy for Innovation a supporto della Digital Transformation” (Rilevazione delle competenze digitali presenti in Ateneo; creazione dell'Osservatorio delle competenze digitali e dei comportamenti professionali innovativi 'Strategic Human Resource Management e processi di e-Leadership per l'Innovazione' (SHRM_e-LxI);</p> <p>k) definizione delle competenze digitali in base al modello E_CF - European e-Competence Framework 3.0;</p> <p>l) delinearne di modelli di E_Leadership;</p> <p>m) nuovi sistemi e modelli di formazione 4.0 per lo sviluppo delle competenze digitali e individuazione di nuovi modelli per i piani di carriera delle professionalità digitali nel contesto universitario;</p> <p>n) rilevazione delle strumentazioni e delle tecnologie presenti in Ateneo;</p> <p>o) individuazione di modelli manageriali per il supporto alla Dirigenza per una People Strategy nel guidare, supportare e valorizzare il personale/team tecnico-amministrativo verso la <i>digital transformation</i>.</p> <p>Dal 2016 al 2017 è stato Presidente della Commissione Erasmus+ (Azione KA 1) rivolto al personale tecnico-amministrativo dell'Università di Firenze.</p> <p>Dal 2011 al 2018 è stato Membro della Commissione Spin-off dell'Ateneo di Firenze.</p> <p>Dal 2013 al 2018 è stato Delegato ai Servizi formativi per l'imprenditorialità giovanile e per l'Alta formazione (Facoltà di Psicologia - Università di Firenze).</p>
--	---

	<p>Dal 2008 al 2012 è stato contemporaneamente Presidente del Corso di Laurea in Scienze e tecniche psicologiche e Presidente del Corso di Laurea Magistrale in Psicologia della Facoltà di Psicologia dell'Università di Firenze.</p>
	<p>Dal 2011 al 2015 è stato Referente scientifico (Università degli Studi di Firenze) nell'ambito dei tre Poli d'Innovazione della Regione Toscana (Polo d'innovazione ICT-Robotica, Polo d'innovazione Scienze della vita e Polo d'innovazione delle tecnologie per la città sostenibile) dell'Università degli Studi di Firenze (Delibera del Consiglio di Dipartimento di Psicologia). I risultati di tali Poli d'innovazione risiedono nella valorizzazione delle potenzialità di sviluppo di nuove idee con contenuti applicativi e, quindi, di innovazione basata sulla ricerca e tradizionalmente indicato come "trasferimento tecnologico" per le imprese del territorio della Regione Toscana.</p>
	<p>Dal 2006 al 2008 è stato Vice Direttore del Dipartimento di Psicologia</p>
	<p>Dal 1996 al 1999 è stato Presidente della SIPLLO (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione) affiliata <i>European Association of Work and Organizational Psychology</i> (EAWOP) e <i>Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française</i> (AIPTLF).</p>
	<p>Revisore per la VQR Nazionale 2011-14. Competenze riconosciute per i seguenti Settori ERC - 2015: 1 SH1 - Markets, Individuals and Institutions: Economics, finance and management (SH1_10 - Management; organisational behaviour; operations management); 2 SH1 - Markets, Individuals and Institutions: Economics, finance and management (SH1_5 - Labour economics; human resource management); 3 SH1 - Markets, Individuals and Institutions: Economics, finance and management (SH1_11 - Industrial organisation; strategy; entrepreneurship).</p>
<p>1998-2021: CARRIERA UNIVERSITARIA E INSEGNAMENTI PRESSO LE FACOLTA'/SCUOLE DI SCIENZE POLITICHE, INGEGNERIA, MEDICINA, SCIENZE DELLA FORMAZIONE E PSICOLOGIA (CORSI DI LAUREA TRIENNALE, MAGISTRALE E SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE)</p>	
	<p>- Dal 2004 è Professore presso l'Università di Firenze e titolare delle Cattedre di Psicologia della Formazione e</p>

	<p>Psicologia dell'Imprenditorialità, Innovazione e Sistemi Integrati.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nel corso degli anni è stato titolare anche delle seguenti Cattedre: Psicologia delle organizzazioni, Psicologia del lavoro, Analisi del clima organizzativo, Valutazione del potenziale, tecniche di assessment ed analisi dei bisogni nelle organizzazioni. - Negli anni accademici 2009-2011 è stato titolare dell'insegnamento di "Formazione delle Risorse Umane" presso la Facoltà di Scienze Politiche (Università di Firenze). - Negli anni accademici 2008-2011 è stato titolare dell'insegnamento di "Valutazione del potenziale, tecniche di assessment ed analisi dei bisogni nelle organizzazioni" presso la Facoltà di Scienze della Formazione (Università di Firenze). - Negli anni accademici 2004-2006 è stato titolare dell'insegnamento di "Psicologia del Clima organizzativo" presso la Facoltà di Psicologia (Università degli Studi di Firenze). <p><i>In qualità di Professore a contratto presso le Università di Firenze (Scienze Politiche e Ingegneria), Napoli (Psicologia) e Urbino (Psicologia) ha ricoperto i seguenti insegnamenti (1998-2003):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicologia del lavoro - Psicologia delle organizzazioni - Gestione e Valorizzazione delle Risorse Umane <ul style="list-style-type: none"> - Dal 1990 al 1992 ha svolto attività di ricerca in qualità di Cultore della materia in Psicologia dell'Orientamento e Formazione professionale presso il Dipartimento di Psicologia Generale (Università di Padova) collaborando alla "Cattedra di Psicologia dell'orientamento e della formazione professionale" sui seguenti temi di ricerca: <i>Analisi dei modelli di ricerca e misurazione dei processi cognitivi e comportamentali che sottendono le scelte scolastiche, universitarie e di formazione professionale, con specifico riguardo alle transizioni tra i vari cicli di istruzione, formazione universitaria e professionale; modelli di valutazione e misurazione dell'efficacia formativa.</i> - Dal 1990 al 1993 ha svolto attività di ricerca in qualità di Cultore della materia in Psicologia del lavoro presso il Dipartimento di Psicologia Generale (Università di Padova) collaborando alla "Cattedra di Psicologia del lavoro" sui seguenti temi di ricerca: <i>Analisi dei modelli di misurazione del potenziale manageriale, analisi delle competenze; Analisi e misurazione dei processi motivazionali nei</i>
--	--

	<p><i>percorsi di formazione, sviluppo modelli di formazione e di orientamento.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dal 1993 al 1994 ha svolto attività di ricerca in qualità di Cultore della materia in Docimologia presso il “Centro di Docimologia” (Università di Verona) sui seguenti temi: <i>Analisi e misurazione per la validità dei modelli di orientamento e formazione all’imprenditorialità e definizione delle scale di misurazione per la valutazione del potenziale imprenditoriale.</i> - Nel 1994 ha trascorso un periodo di studio e ricerca (sei mesi) presso il "Laboratoire Psychologie des Régulations Individuelles et Sociales, P.R.I.S." dell'Università di Rouen (Francia) su invito del Prof. Claude Lemoine per svolgere un progetto di ricerca promosso dal Gruppo Olivetti S.p.A-Università di Rouen su “La competenza professionale come costrutto sociale e modelli di formazione per lo sviluppo”. - Dal 1986 al 1989 ha svolto attività di ricerca in qualità di Cultore della materia in Psicologia Generale presso il Dipartimento di Psicologia Generale (Università di Padova) collaborando alla Cattedra di psicologia Generale sui temi: <i>“Misurazione e analisi degli aspetti cognitivi e sviluppo dei processi di apprendimento”</i>.
<p>1989-2021: ALCUNI PROGETTI DI RIORGANIZZAZIONE E SVILUPPO PER CONTO DI ENTI PUBBLICI E PRIVATI AD ALTA COMPLESSITA’</p>	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. MINISTERO DELL’INTERNO (Intero Sistema delle Scuole di Polizia di Stato) <ul style="list-style-type: none"> - Analisi dei processi e ridefinizione dei ruoli (dalla figura professionale degli Agenti ai Questori) - Modelli di formazione per lo sviluppo delle specifiche competenze legate ai singoli ruoli - Modelli di formazione manageriale rivolto ai Direttori delle Scuole di Polizia 2. MINISTERO DELLA DIFESA (Stato Maggiore Aeronautica Militare): <ul style="list-style-type: none"> - Analisi dei processi e definizione di un modello gestionale (manageriale e di leadership) - Analisi del Clima Organizzativo e Valutazione della performance d’innovazione

- Valutazione del potenziale e della performance manageriale e di leadership (rivolto ai Generali e Colonnelli dell'Aeronautica Militare) attraverso la metodologia Feedback 360°
3. **SISTEMI REGIONALI DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE E MERCATO DEL LAVORO** (Regione Veneto, Regione Friuli Venezia Giulia, Regione Piemonte, Regione Abruzzo, Regione Umbria, Regione Puglia, Regione Sicilia):
- analisi e progettazione dei sistemi organizzativi e dei sistemi di formazione professionale regionali e mercato del lavoro (Osservatori Regionali del Mercato del Lavoro)
 - Formazione manageriale ai Direttori dei Centri di Formazione professionale (regionali e privati riconosciuti dalle Regioni)
 - Implementazione dei sistemi per la rilevazione del fabbisogno formativo, progettazione formativa e sistemi di valutazione (follow up) a livello regionale, ridefinizione dei profili professionali in relazione alle qualifiche regionali riconosciute.
4. **COMUNE DI FIRENZE:**
- Analisi dei processi e definizione di un modello gestionale (manageriale e di leadership integrato)
 - Formazione per la trasferibilità di un modello di leadership rivolto ai Direttori di Area
 - Outdoor training sulle competenze manageriali rivolto ai Direttori di Area
5. **SVILUPPUMBRIA** (Agenzia della Regione Umbria per supporto alla creazione e allo sviluppo d'impresa per i processi di innovazione e internazionalizzazione delle PMI):
- Analisi dei processi e definizione di un modello gestionale (manageriale e di leadership integrato)
 - Progettazione e implementazione di un sistema di valutazione delle prestazioni su specifici indicatori di performance innovativa e collegati al MBO
 - Progettazione di un modello manageriale e di leadership integrato per l'innovazione organizzativa
 - Formazione manageriale per lo sviluppo di specifiche competenze per la gestione dei processi innovativi
6. **CNA** (Confederazione nazionale dell'artigianato e della piccola e media impresa) Regione Emilia Romagna:
- Analisi dei processi e definizione di un modello di innovazione organizzativa e gestionale (manageriale e di leadership integrato)

	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione manageriale ai Dirigenti/Funzionari - Creazione e sviluppo di Team Innovatori interni al Sistema CNA per lo sviluppo dei servizi alle imprese <p>7. CONFINDUSTRIA (Regione Umbria):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisi dei processi e definizione di un modello di innovazione organizzativa e gestionale (manageriale e di leadership integrato) - Progettazione di un modello manageriale e di leadership integrato per l'innovazione organizzativa - Formazione manageriale per lo sviluppo di specifiche competenze per la gestione dei processi innovativi
2008-2022: DIREZIONE CENTRI DI RICERCA INTERNAZIONALE	
2014-2022 (in corso): MINISTERO DELLA DIFESA-STATO MAGGIORE AERONAUTICA MILITARE	<p>Direttore del Laboratorio Internazionale di Ricerca-Intervento <i>Strategic Human Resource Management for Innovation</i> (SHRMxI). Laboratorio congiunto tra Ministero della Difesa/Aeronautica Militare Italiana e Università di Firenze (e in partnership con le Università di Bordeaux, Madrid, Libre de Bruxelles e Montreal).</p> <p>Risultati: Analisi e sviluppo dei macro e micro processi organizzativi; Applicazione di modelli di project management, risk management e quality management; Sviluppo sistemi di misurazione della performance d'innovazione organizzativa e tecnologica integrata; Misurazione e sviluppo del potenziale manageriale e di leadership per l'innovazione; Applicazione di modelli gestionali (manageriali e di leadership) per l'innovazione organizzativa e tecnologica integrata; Applicazione di sistemi e modelli di formazione per l'innovazione e relativa misurazione delle competenze e loro trasferibilità nei contesti di lavoro. <i>Vedi link istituzionale Ministero della Difesa-Aeronautica Militare:</i></p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=u2Z1r1wGSdk</p>
2018-2020: COMUNITA' EUROPEA (HORIZON – PROGRAMMA MARIE CURIE)	<p>Direttore scientifico “Laboratorio di ricerca-intervento ORBETEC” (ORganisational BEhaviour with new TEChnologies: a human resources management model for industry 4.0) promosso dalla Comunità Europea (Programma Marie Curie – Horizon 2020) e in <i>partnership</i> con l'Università di Madrid e l'Università di Bordeaux e realizzato in una Multinazionale (UmbraGroup SpA) leader nel settore Aerospace (dal 01.09.2018 al 30.09.2020).</p> <p>Risultati: Elaborazione e applicazione di Modelli e sistemi di formazione manageriale e di leadership per</p>

	<p>l'innovazione e strumenti di misurazione del potenziale e della performance d'innovazione organizzativa e tecnologica integrata nel quadro Industria 4.0 (in un'ottica cross cultural realizzato nella Multinazionale Settore Aerospace Umbra Group SpA nelle sedi USA, Germania e Italia). <i>Vedi link istituzionali:</i></p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=tml05iuKbcc</p> <p>https://www.unifimagazine.it/misurare-la-performance-innovativa-nellindustria-4-0/</p> <p>https://www.unifimagazine.it/un-modello-la-misurazione-dellinnovazione-organizzativa-tecnologica-integrata/</p> <p>Ideatore dei sistemi di misurazione e applicazione di modelli organizzativi e tecnologici integrati con relativa trasferibilità nei contesti organizzativi complessi: <i>People Analytics for Innovation (PAI), Innovation Network Analysis (INA) e Feedback 360° for innovation (Sistema di misurazione delle performance manageriale e di leadership per l'innovazione).</i></p> <p>Sviluppo e applicazione di Modelli di misurazione riconosciuti dalla Comunità europea e dalla Comunità scientifica internazionale (vedi allegato 'pubblicazioni e Congressi/Convegni a livello internazionale') con premi a livello nazionale e internazionale (vedi sezione CV 'conseguimento di premi e riconoscimenti a livello nazionale e internazionale').</p>
<p>2012-2016: CNA-ECIPA NAZIONALE</p>	<p>Direttore del Laboratorio Internazionale di Ricerca-Intervento <i>Imprenditorialità e Innovazione per la crescita e la valorizzazione delle Risorse Umane nelle Piccole e Medie Imprese</i> (LABORI). Numero Aziende coinvolte: 35</p> <p>Laboratorio congiunto tra CNA (Confederazione Nazionale Dell'Artigianato e della Piccola Impresa)/ECIPA Nazionale (Roma) e Università di Firenze (in partnership con le Università di Montpellier, Valencia, Madrid, Libre de Bruxelles e Montreal).</p> <p>Risultati: Analisi dei processi organizzativi e gestionali; Trasferimento di modelli, metodi e strumenti per la misurazione e sviluppo dell'imprenditorialità e dell'innovazione organizzativa e tecnologica nelle PMI; Implementazione di Sistemi di formazione all'innovazione e all'imprenditorialità; Implementazione di sistemi di qualità e gestione dei processi; Sviluppo Project Work Innovation".</p>

	<p>I risultati sono stati pubblicati sul <i>Link istituzionale di CNA “Laboratorio internazionale per l’innovazione e l’imprenditorialità”</i>:</p> <p>https://www.ecipar.ra.it/laboratorioinnovazione.html</p>
2016-2018: CONFINDUSTRIA UMBRIA	<p>Direttore del “Progetto Laboratorio di ricerca-intervento per la gestione e sviluppo dei processi d’innovazione” rivolto alle PMI”. <i>Numero Aziende coinvolte: 20</i></p> <p>Risultati: Misurazione del potenziale e della performance d’innovazione organizzativa; Analisi dei processi organizzativi e gestionali; Formazione manageriale per lo sviluppo delle competenze in relazione alla gestione e misurazione dell’innovazione organizzativa.</p>
2008-2011: CONFINDUSTRIA TOSCANA	<p>Direttore del Laboratorio Internazionale di Ricerca-Intervento HR - Development Center Innovation and Creativity System: Innovation and Enhancement of Human Resources (HR-ICS). Laboratorio congiunto tra Confindustria Toscana-Firenze e Università di Firenze (e in partnership con le Università di Montpellier, Valencia, Libre de Bruxelles e Montreal) e rivolto alle Medie e Grandi Imprese. <i>Numero Aziende coinvolte: 11 (Medie e Grandi Imprese)</i></p> <p>Risultati: Analisi dei processi organizzativi e gestionali; Trasferimento di “Modelli di Misurazione della Performance d’Innovazione; Implementazione di sistemi di qualità e gestione dei processi; Sviluppo Project Work Innovation e implementazione di Sistemi di formazione continua per l’innovazione”; Applicazione di Modelli di Formazione Manageriale per lo sviluppo dei processi leadership per l’innovazione.</p>
2004-2019: CONSEGUIMENTO DI PREMI E RICONOSCIMENTI NAZIONALI E INTERNAZIONALI PER L’ATTIVITA’ DI DIREZIONE, RICERCA E SVILUPPO PROGETTI DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E TECNOLOGICA INTEGRATA	
	Encomio conferito dal Ministero della Difesa-Stato Maggiore Aeronautica Militare per la Ricerca e Sviluppo Progetti di Innovazione Organizzativa realizzati dal 2006 al

	<p>2018 nell'ambito dell'Aeronautica Militare per più di un decennio sui temi di "Strategic Human Resource Management, Leadership per l'Innovazione, Valorizzazione, Modelli applicativi per il Supporto del Capitale Umano, Analisi dei processi e Sviluppo sistemi di Formazione" (riconoscimento ricevuto il 18-09-2018 presso lo Stato Maggiore Aeronautica Militare, Roma). <i>Link istituzionale:</i></p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=z1IQdWZVAD8</p>
	<p>Premio Nazionale Welfare Index PMI. Il premio è promosso da Generali Italia con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato e Confprofessioni con il Patrocinio della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Premiato per il progetto "Conciliazione tra vita privata e vita lavorativa: realizzazione del progetto Business Week per l'imprenditorialità giovanile rivolto agli studenti delle Scuole medie superiori del sistema scolastico della Regione Umbria" (riconoscimento ricevuto il 26-03-2019, Roma). Il premio è stato conferito dal Presidente della Commissione nazionale Prof. Marco Magnani (Università di Harvard) <i>Link istituzionale:</i></p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=1W8UU9hwos4</p>
	<p>Premio Internazionale "Sigillo d'Eccellenza" per la realizzazione di progetti in ambito Welfare, Formazione, Gestione e Valorizzazione delle Risorse Umane nelle Imprese. Riconoscimento conferito dall'Istituto Tedesco Qualità e Finanza (ITQF) con sede in München (Germania) leader nelle indagini di mercato finalizzate ad analizzare l'aspetto economico e qualitativo delle aziende (riconoscimento ricevuto il 12-12-2019). Le dimensioni prese in esame sono state: cultura aziendale (che si articola in clima di lavoro, sostenibilità, valori aziendali, orientamento al cliente, welfare aziendale) e carriera (che comprende network di carriera, sviluppo professionale, prospettive di crescita, incentivi lavorativi, riqualificazione). Vedi articolo sul quotidiano Affari&Finanza - La Repubblica del 02 dicembre 2019.</p>
	<p>Premio CNA (Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media impresa) per lo sviluppo di progetti realizzati nell'arco temporale dal 2012 al 2016 (coinvolte più di 50 imprese) per la ricerca, sviluppo e applicazione di modelli di formazione all'imprenditorialità e alla managerialità (rivolto agli imprenditori), sviluppo sistemi di misurazione della performance innovativa organizzativa e tecnologica per le PMI in Emilia Romagna (Riconoscimento ricevuto il 01-12-2016). <i>Link istituzionale:</i></p> <p>https://www.unifi.it/art-1493-human-resource-management-e-pmi.html</p>
	<p>Riconoscimento. In qualità di Direttore scientifico del progetto "Osservatorio per la formazione continua e sviluppo organizzativo" (titolare del progetto Provincia di</p>

	<p>Grosseto) è stato conferito il riconoscimento come “Buon Esempio” nell’ambito dell’iniziativa nazionale “Thesaurus delle Azioni e delle Esperienze di Innovazione”, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, per la valorizzazione e diffusione delle esperienze più significative realizzate dalle Amministrazioni pubbliche italiane (20-11-2007). I risultati sono stati pubblicati nel libro: <i>Formazione e sviluppo delle organizzazioni – Innovare e integrare il sistema della formazione continua</i> (ISBN: 9788809743083), Giunti Editore (2009).</p>
	<p>Premio Comunità Europea-Regione Toscana. Settore Formazione, Orientamento, Politiche attive, Centri per l’impiego e Pari opportunità (Provincia di Grosseto prima classificata a livello regionale - Regione Toscana) per la “Performance Fondo Sociale Europeo – Programmazione 2000-2007 (Comunità Europea)” per l’implementazione del sistema di gestione finanziaria dei contributi europei e per la progettazione, gestione e sviluppo dei servizi formativi e di orientamento per le politiche occupazionali e per lo sviluppo delle Imprese (riconoscimento ricevuto il 27-06-2004 in qualità di Dirigente del settore Formazione, Orientamento, Politiche attive, Centri per l’impiego e Pari opportunità Regione Toscana (Provincia di Grosseto).</p>
	<p>Riconoscimento di Eccellenza in relazione alla Valutazione Nazionale per la Produzione scientifica (VQR 2016): Articolo: The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, vol. 22 (1), p. 26-41, ISSN: 1359-432X, doi: 10.1080/1359432X.2011.616653.</p>
<p>1994-2016: ATTRIBUZIONE INCARICHI DI DIREZIONE DI PROGETTI PRESSO QUALIFICATI ATENEI A LIVELLO INTERNAZIONALE, ISTITUZIONI NAZIONALI E A LIVELLO COMUNITA’ EUROPEA</p>	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membro del Gruppo di ricerca e sviluppo presso il "Laboratoire Psychologie des Régulations Individuelles et Sociales, P.R.I.S." dell’Università di Rouen (Francia) sotto la direzione del Prof. Claude Lemoine: “Modelli di competenza professionale e manageriale e metodi di misurazione”. <i>Dal 01-03-1994 al 15-07-1994.</i> 2. Direzione scientifica del progetto “Creazione d’impresa e formazione imprenditoriale” – Programma Comunità Europea EUROFORM. Il progetto è stato svolto in partnership con CFI - Consorci

de Formaciò i d'Iniciative del Ministero del Lavoro (Barcellona, Spagna), CEDEL – Centro de Estudio e Desarrollo Economico Local (Barcellona, Spagna), AFPA – Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (Clermont Ferrand, Francia), Gruppo Olivetti/Elea S.p.A. (Ivrea, Italia). I risultati del progetto di ricerca sono stati pubblicati nel testo *“Imprenditorialità”* (Editore Franco Angeli, 1995). Dal 15-02-1994 al 15-11-1995.

3. **Responsabile del Comitato scientifico IFTS (Istruzione e Formazione tecnica superiore) "Tecnico ambientale esperto in bonifiche"** (1999-2001). Provincia di Grosseto. Ricerca e sviluppo in collaborazione con Università di Siena tramite il Dipartimento di Scienze e Tecnologie chimiche e dei biosistemi, il Dipartimento di Biologia ambientale ed il Dipartimento di Scienze della terra. Programmi della Comunità europea - Fondo sociale europeo. Riferimento Regione Toscana-Ente Provincia di Grosseto. Dal 12-01-1999 al 15-12-2001.
4. **Direttore scientifico del progetto di ricerca-intervento “Imprenditorialità: un modello di orientamento formativo per lo sviluppo delle competenze imprenditoriali nei contesti dell’education”**. Realizzazione di percorsi di Orientamento e Formazione all’imprenditorialità sperimentato nell’ambito della Rete scolastica e delle imprese della Provincia di Grosseto. Regione Toscana-Ente Provincia di Grosseto. I risultati del lavoro sono stati pubblicati nel testo *“La scoperta dell'imprenditorialità”* (Edizioni Goliardiche, Trieste, 2003). Dal 15-01-2001 al 01-03-2002.
5. **Direttore scientifico del progetto Equal Impresa Sociale Toscana su incarico dell’Ente Provincia di Grosseto. Programma Regione Toscana - Ricerca e sviluppo (2002-2004)**. Programmi della Comunità europea - Fondo Sociale Europeo. Equal ISTS COD. IT.G.TOS.015 (Mis. 2.2). *Risultati*: Modelli di ricerca per l’analisi e relativo la progettazione organizzativa e gestionale e potenziamento della rete delle imprese sociali nel favorire servizi integrati. Dal 18-01-2002 al 15-11-2004.
6. **Direttore scientifico del progetto di ricerca-intervento “Modelli di competenza per l’imprenditorialità” in partnership con l’Università di Salamanca (Spagna)** attraverso Accordo di Collaborazione culturale e scientifica tra Università degli Studi di Firenze e Università di Salamanca: Modelli di analisi, formazione e sviluppo dell'imprenditorialità. Dal 25-02-2008 al 25-02-2013.

7. **Responsabile del progetto di formazione alla sicurezza nel contesto universitario (Università di Firenze) rivolto a tutto il personale docente e tecnico-amministrativo.** *Dal 25-02-2008 al 25-02-2009.*
8. **Responsabile del progetto di formazione alla sicurezza nei contesti di lavoro per le imprese affiliate a Confindustria Regione Toscana (Firenze).** *Dal 10.03.2009 al 15 aprile 2010.*
9. **Responsabile del progetto di misurazione delle prestazioni (Università di Firenze).** *Dal 01.02.2008 al 15.12.2009.*
10. **Membro del Gruppo di ricerca presso International Summer School of Entrepreneurship dell'Università di Salamanca (Spagna)** nell'ambito dell'Accordo internazionale di collaborazione scientifica e didattica tra l'Università di Salamanca e Università di Firenze: Creazione d'impresa, formazione all'imprenditorialità e processi di sviluppo. *Dal 30-04-2008 al 30-10-2009.*
11. **Direttore del Corso di perfezionamento (Formazione Formatori II livello) attribuito dal Ministero della Difesa-Aeronautica Militare Italiana** (Istituto di Scienze Militari Aeronautiche di Firenze) rivolto ad Ufficiali dell'Aeronautica Militare. Tematiche di insegnamento: Analisi dei processi organizzativi; Analisi e sviluppo delle competenze; Progettazione e valutazione del processo di formazione; Progettazione e gestione della formazione a distanza (e-learning); La ricerca-azione come strategia di integrazione nella formazione continua; Modelli di formazione *indoor e outdoor.* *Dal 01-09-2010 al 30-03-2011.*
12. **Direttore del progetto di ricerca, formazione e sviluppo "Human Resource Management"** rivolto a Ufficiali dell'Aeronautica Militare con trasferimento di modelli manageriali e di leadership. Ministero della Difesa - Istituto di Scienze Militari Aeronautiche di Firenze. *Dal 15-11-2010 al 30-04-2011.*
13. **Ricercatore associato presso il Laboratory Dynamics of Human Abilities & Health Behaviors Universités Montpellier et St-Etienne** (Montpellier, Francia) per lo sviluppo dei progetti di ricerca-intervento nell'ambito dell'Innovazione organizzativa, sviluppo sistemi di misurazione della performance d'innovazione, progettazione di modelli di formazione per l'innovazione. *Dal 31-05-2011 al 31-12-2014.*
14. **Direttore del progetto di Alta formazione e sviluppo "Human Resource Management"** rivolto a Ufficiali dell'Aeronautica Militare con trasferimento di modelli manageriali e di leadership. Ministero della Difesa -

Istituto di Scienze Militari Aeronautiche (Firenze). *Dal 12-12-2012 al 30-04-2016.*

15. **Direttore del Progetto di Alta formazione “Strategic Human Resource Management e processi di Leadership”** rivolto ai Dirigenti del Comune di Firenze (Comune di Firenze). Tematiche di insegnamento: Modelli organizzativi e gestionali; Misurazione e gestione dei processi d’innovazione nelle organizzazioni; Analisi dei processi e azioni di miglioramento; Metodologie per la gestione e valorizzazione dei team; Modelli manageriali e di leadership; Project Work Innovation.
16. **Responsabile dei piani di ricerca in partnership con l’Università EAFIT di Medellin (Colombia)** nell'ambito dell'Accordo internazionale di collaborazione scientifica e didattica tra Università degli Studi di Firenze e Università di EAFIT di Medellin - Colombia: Creazione d'impresa sociale, modelli di formazione e sviluppo dei processi d'imprenditorialità. *Dal 12-02-2012 al 31-12-2018.*
17. **Direttore del Corso di perfezionamento (Formazione formatori di II livello in metodologie esperienziali ed innovative") e docente attribuito dal Ministero della Difesa-Aeronautica Militare Italiana** (Istituto di Scienze Militari Aeronautiche di Firenze) rivolto ad Ufficiali dell'Aeronautica Militare. Tematiche di insegnamento: Analizzare il fabbisogno formativo in relazione alle esigenze/criticità legate agli specifici ruoli professionali e alle esigenze organizzative; Acquisire e sviluppare competenze di analisi, progettazione e attuazione dei processi formativi con particolare riguardo a quelli esperienziali indoor ed outdoor; Acquisire strumenti di progettazione per competenza; Sviluppare criteri e metodi di valutazione dell'efficacia della formazione e di trasferibilità degli apprendimenti nei contesti di lavoro; Conoscere i metodi e i disegni di ricerca in organizzazione. *Dal 12-12-2011 al 30-01-2014.*
18. **Direttore del Corso di perfezionamento (Formazione Formatori alla Leadership) e docente attribuito dal Ministero della Difesa-Aeronautica Militare Italiana** (Istituto di Scienze Militari Aeronautiche di Firenze) rivolto ad Ufficiali dell'Aeronautica Militare. Tematiche di insegnamento: Trasferibilità del Modello della Leadership in Aeronautica Militare (Self Leadership, Team Leadership, Organizational Leadership e Strategic Leadership); Analisi, sviluppo, progettazione e attuazione dei processi formativi alla leadership; Criteri e metodi di valutazione dell'efficacia della formazione alla leadership; Metodi e tecniche per la ricerca-

	intervento all'interno delle organizzazioni. <i>Dal 01-04-2016 al 30-09-2016.</i>
2008-2021: DIREZIONE CORSI DI ALTA FORMAZIONE E INSEGNAMENTI PRESSO ISTITUTO DI SCIENZE MILITARI AERONAUTICHE (FIRENZE) E LA SCUOLA SUPERIORE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE (OGGI SNA) E PRESSO CORSI DI ALTA FORMAZIONE POST LAUREA	
	<p><i>Dal 2008 ad oggi ha diretto Corsi di Alta Formazione e insegnato Gestione e valorizzazione delle Risorse Umane, Sviluppo Modelli Organizzativi e Modelli Manageriali e di Leadership per l'Innovazione, Analisi dei processi organizzativi e valorizzazione delle Risorse Umane, Psicologia della formazione, Psicologia del lavoro, Psicologia delle organizzazioni, Psicologia dell'imprenditorialità e dell'innovazione presso Master, Corsi di Perfezionamento dell'Università di Firenze, della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione e presso ISTAO-Olivetti.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dal 2020 è Docente presso ISTAO-OLIVETTI nell'ambito del Master <i>Living Operations – Machine Learning e People Feeling</i> (6 edizione) con l'insegnamento di “Strategic Human Resource Management for Innovation”. 2. <i>Dal 2008 al 2018 in qualità di Direttore dei Corsi di Alta Formazione e Docente ha insegnato nei Corsi di Perfezionamento Post laurea in "Human Resource Management e sviluppo organizzativo", "Formazione alla leadership", “Strategic Human Resource Management e processi di Leadership per l'Innovazione Organizzativa”, "Formazione Formatori I livello per l'analisi dei fabbisogni formativi, progettazione formativa e valutazione dell'efficacia formativa” e “Formazione Formatori II livello in metodologie formative esperienziali ed innovative”</i> per conto del <i>Ministero della Difesa-Aeronautica Militare e promosso dall'Università di Firenze presso l'Istituto di Scienze Militari Aeronautiche di Firenze. Insegnamenti: “Dal fabbisogno formativo alla progettazione formativa”, Valutazione dei processi di formazione”, “Le metodologie</i>

attive nei contesti di formazione”, Progettare sistemi di formazione”, “E-Learning e processi di valutazione”, “Analisi del potenziale e piani carriera manageriale”, “Gli aspetti psicologici dell’innovazione organizzativa”, “Modelli Human Resource Management e processi d’innovazione nelle organizzazioni ad alta complessità”, “Metodi di analisi ed elaborazione dati per la misurazione del potenziale e della performance d’innovazione nelle organizzazioni”, “I modelli innovativi del processo della leadership (leadership per l’innovazione, collective leadership, servant leadership, ethical leadership)”, “I processi psicologici nell’ integrazione tra azioni manageriali e di leadership nelle organizzazioni”, “Analisi del potenziale di leadership per la definizione delle strategie di guida, supporto e valorizzazione delle risorse umane”

3. **Dal 2005 al 2008 ha insegnato nei Corsi di Perfezionamento Post Laurea “Formazione e sviluppo organizzativo”, “Metodi e tecniche della ricerca-azione per lo sviluppo delle innovazioni nelle organizzazioni”** (Università di Firenze). Insegnamenti: “I sistemi di formazione continua”, “Modelli di ricerca-azione nei processi di formazione”, “Formazione e piani di carriera”, “Analisi e sviluppo organizzativo”, “Modelli organizzativi e gestionali”, “Modelli Human Resource Management e processi di formazione”, “Gli aspetti psicologici della formazione e strategie metodologiche”, “Progettare e gestire le metodologie attive: auto-caso, role play, T-Group, Outdoor/formazione esperienziale, coaching e mentoring”, “Psicologia delle innovazioni”, “Analisi delle competenze e misurazione del potenziale d’innovazione”, “Analisi del potenziale e della performance d’innovazione”, “I processi motivazionali nei percorsi di formazione”, Sistemi di valutazione delle competenze e dell’efficacia formativa”, “Analisi dei fabbisogni e progettazione formativa”, “Modelli per la trasferibilità degli apprendimenti nei luoghi di lavoro”.
4. **Anno accademico 2008-2009** (Università di Firenze) **“Valutazione delle risorse umane” e “Motivazione nei processi formativi e valorizzazione delle risorse umane” presso il Master II livello in Sicurezza sul lavoro.**
5. **Anno accademico 2011-2012** (Università di Firenze) **“Modelli di formazione e misurazione per lo sviluppo delle competenze in relazione alle trasformazioni del mercato del lavoro” presso il Master di I livello in Psicologia per il lavoro e le organizzazioni.**
6. **Negli anni 2001-2003 incarichi di docenza in “Analisi e progettazione dei modelli organizzativi e gestionali nelle organizzazioni pubbliche” e “Modelli manageriali e di leadership per l’innovazione organizzativa” presso la Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione**

	(Bologna, Caserta e Reggio Calabria) – Presidenza del Consiglio dei Ministri (oggi SNA).
2006-2018: PARTECIPAZIONE AL COLLEGIO DOCENTI DEI DOTTORATI DI RICERCA ACCREDITATI DAL MINISTERO	
	Attribuzione di insegnamenti nell'ambito: <i>Formazione manageriale, People Strategy, Modelli di analisi dei processi organizzativi e manageriali, Innovazione organizzativa e tecnologica integrata, Imprenditorialità, Sistemi di misurazione del potenziale e della performance d'innovazione nelle organizzazioni</i>
PUBBLICAZIONI SUI TEMI DELLA RICERCA-INTERVENTO NEI SETTORI DELL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E TECNOLOGICA INTEGRATA, MODELLI MANAGERIALI E DI LEADERSHIP, SVILUPPO ORGANIZZATIVO, IMPRENDITORIALITA', ORIENTAMENTO, FORMAZIONE MANAGERIALE, DIGITAL TRASFORMATION E SMART ORGANIZATION	
	<p><i>La produzione scientifica è caratterizzata da oltre 200 prodotti scientifici pubblicati su riviste scientifiche nazionali e internazionali (con impact factor) di rango Q1 e Q2 e presentati a Congressi nazionali e internazionali (vedi allegato Pubblicazioni).</i></p> <p><i>Nell'ambito della produzione libri:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Odoardi, C. (2021). <i>Capacità di innovazione organizzativa: Strategie di ricerca-intervento</i> (con Prefazione del Capo di Stato Maggiore Aeronautica Militare Generale Alberto Rosso). Edizioni Hogrefe. 2. Odoardi, C. (2012). <i>Valori e innovazione: mobilitare le risorse umane nelle organizzazioni</i>. Milano: Apogeo. 3. Odoardi, C. (2009). <i>Formazione e sviluppo nelle organizzazioni. Innovare e integrare il sistema della formazione continua</i>. Firenze: Giunti OS.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Odoardi, C. (2008). <i>Il sistema dell'orientamento</i>. Roma-Bari: Editori Laterza. 5. Odoardi, C. (2003). <i>La scoperta dell'imprenditorialità: analisi di un'esperienza per delineare un modello di didattica orientativa</i>. Milano: Edizioni Goliardiche. 6. Battistelli, A., Majer, V., Odoardi, C. (1992, 2002). <i>Sapere fare essere. Formazione come percorso di cambiamento nelle organizzazioni</i>. Milano: FrancoAngeli. 7. Battistelli, A., Odoardi, C. (1995). <i>Imprenditorialità: una ricerca psicosociale</i>. Milano: FrancoAngeli.
<p>1993-2021: CONGRESSI NAZIONALI, INTERNAZIONALI E WEBINAR SUI TEMI DELLA RICERCA-INTERVENTO NEI SETTORI DELL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E TECNOLOGICA INTEGRATA, MODELLI MANAGERIALI E DI LEADERSHIP, SVILUPPO ORGANIZZATIVO, IMPRENDITORIALITA', ORIENTAMENTO, FORMAZIONE MANAGERIALE, DIGITAL TRASFORMATION E SMART ORGANIZATION</p>	
	<p><i>Dal 1993 al 2021 ha presentato una serie di lavori di ricerca (90 lavori) a Congressi/Convegni Nazionali e Internazionali e Webinar (partecipando a più di 30 Congressi/Convegni nazionali e internazionali) relativamente ai campi (vedi allegato Congressi/Convegni):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>innovazione organizzativa e tecnologica integrata</i> - <i>analisi dei processi d'innovazione</i> - <i>open innovation management</i> - <i>leadership per l'innovazione</i> - <i>sistemi di misurazione delle performance d'innovazione</i> - <i>imprenditorialità e corporate entrepreneurship</i> - <i>formazione manageriale e sviluppo organizzativo</i> - <i>smart organization e nuove tecnologie nei contesti di lavoro</i> - digital trasformation e nuove competenze professionali

<p>CONOSCENZE E COMPETENZE GESTIONALI E TECNICHE</p>	<p><i>AREA GIURIDICO-LEGISLATIVA ED ECONOMICO FINANZIARIE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza della normativa inerente la pubblica amministrazione (Diritto costituzionale, Diritto amministrativo, Diritto civile e Diritto penale) nonché della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione. - Conoscenza del Codice dei contratti pubblici (lavori pubblici, forniture e appalti di servizi). - Conoscenza dei processi di Responsabilità amministrativa delle società e degli enti (Dlgs 231/2001). - Conoscenza dei Codici etici e della Responsabilità sociale d'impresa. - Conoscenza della normativa nella gestione dei sistemi informativi e della loro applicazione in strutture complesse. - Conoscenza della normativa e del sistema universitario, con particolare riferimento alle tematiche della formazione, della ricerca, dell'innovazione, del trasferimento tecnologico, dei sistemi di finanziamento delle università, ivi comprese le forme di <i>fund-raising</i>. - Conoscenza di diversi contesti organizzativi e gestionali del sistema universitario presenti in Europa, Canada (Quebec) e Sud America. - Conoscenze giuridico-legislative ed economico-finanziarie nei contesti privato e della pubblica amministrazione. - Conoscenze normative nazionali e internazionali in materia di qualità, sicurezza e ambiente. - Conoscenza per la formulazione del Bilancio di sostenibilità. - Programmazione e implementazione della spesa pubblica e ottimizzazione dei processi. - Controllo di gestione (COGE) in relazione agli obiettivi ordinari e strategici. - Gestione dei processi di contabilità analitica collegati al controllo di gestione. - Gestione bilancio (preventivo e consuntivo)/budget per obiettivi attraverso il sistema di misurazione degli indicatori/risultati attesi. <p><i>AREA GESTIONE FONDI NAZIONALI E INTERNAZIONALI PER LA RICERCA, FORMAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza del contesto europeo con particolare riferimento alle iniziative riguardanti i programmi della Commissione Europea e alle iniziative di finanziamento della ricerca nazionale ed internazionale (tra cui PNRR).
---	---

- Programmazione, gestione e sviluppo Progetti di ricerca e sviluppo a livello nazionale e internazionale e relativa rendicontazione.

AREA PROGRAMMAZIONE E RELAZIONI SINDACALI

- Relazioni industriali e sindacali.
- Progettazione e implementazione Piani organizzativi
Definizione dei Piani strategici triennali e annuali anche in contesti universitari.
- Progettazione e implementazione sistemi integrati di pianificazione e programmazione in organizzazioni complesse.

AREA APPLICAZIONE SISTEMI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

- Conoscenza delle linee guida (in riferimento al MIUR e ANVUR) per lo sviluppo di un sistema di Assicurazione della qualità (AQ) della didattica e della ricerca.
- Implementazione dei sistemi di qualità e formazione in riferimento agli standard internazionali in contesti pubblici e privati in materia di ambiente e sicurezza (ISO 45001, ISO 14001).
- Progettazione e implementazione dei sistemi innovativi e formazione in relazione agli standard internazionali in riferimento ai processi gestionali dell'innovazione organizzativa (ISO 56002).
- Progettazione e implementazione di sistemi organizzativi complessi.
- Analisi dei processi organizzativi con progettazione e implementazione dei modelli organizzativi e gestionali
- Analisi del clima organizzativo e sviluppo piani di miglioramento.
- Progettazione e implementazione "Sistemi di valutazione delle prestazioni per l'innovazione organizzativa e tecnologica" attraverso l'applicazione di metodologie specifiche innovative e riconosciute dalla Comunità scientifica internazionale.
- Progettazione e implementazione "Sistemi di Valutazione della performance dei dirigenti e quadri direttivi" attraverso un modello innovativo (MBRxI- Management by Results for Innovation) collegati anche ai processi/progetti strategici e innovativi.
- Progettazione e sviluppo sistemi di orientamento.

AREA SVILUPPO DEI SISTEMI INTEGRATI E DI MISURAZIONE DELL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E TECNOLOGICA E DI INNOVATION MANAGEMENT

	<ul style="list-style-type: none"> - Progettazione e implementazione “Sistemi di misurazione del potenziale d’innovazione organizzativa e tecnologica nei contesti di lavoro”. - Progettazione e implementazione sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e tecnologica integrata. - Progettazione e implementazione “Sistemi di misurazione delle performance di innovazione a livello manageriale”. - Progettazione e implementazione “Piani per l’innovazione organizzativa e tecnologica integrata”. - Progettazione e implementazione “Piani di formazione per lo sviluppo di specifiche competenze in ambito dell’innovazione organizzativa e tecnologica”. - Progettazione e implementazione “Piani di formazione per la creazione di team innovativi per lo sviluppo dei servizi”. - Progettazione e implementazione dei servizi di formazione anche attraverso metodologie di team building (team experience, team game e team wellbeing). - Progettazione e implementazione delle Comunità professionali di pratica in un quadro di <i>People Strategy for Innovation</i>. - Progettazione e implementazione “Piani di formazione manageriale e valutazione del potenziale di leadership”. - Progettazione e implementazione dei “Sistemi di Feedback 360°” (sistemi di misurazione della performance manageriale a livello di innovazione). - Progettazione e implementazione dei “Sistemi di <i>job rotation</i>”. - Progettazione e implementazione “Sistemi di <i>job orientation</i> e modelli di <i>orientation to the professional role</i>”. - Progettazione e implementazione della metodologia di rilevamento “SAF” (Sistema di Analisi dei Fabbisogni Formativi in organizzazioni complesse) e programmazione piani di formazione per potenziare le competenze professionali in relazione agli obiettivi organizzativi/progetti strategici. - Sviluppo sistemi di <i>customer satisfaction</i>. - Progettazione e implementazione dei modelli manageriali e di leadership per delineare la FRI (Filiera della Responsabilità Integrata). - Progettazione sviluppo sistemi piani di carriera - Metodologia per lo sviluppo e applicazione dei <i>Project Work Innovation</i> in sistemi complessi. - Creare e gestire Team efficaci ed innovativi. - Misurare le performance dei <i>Teamwork</i> su specifici progetti/servizi.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Progettazione e sviluppo percorsi di executive <i>coaching</i> e <i>team coaching</i> per l'innovazione. - Gestione e sviluppo modelli di <i>Smart Organization</i>. - Gestione e sviluppo modelli <i>Smart Working</i>. - Progettazione e sviluppo sistemi <i>Welfare</i>. <p><i>AREA TERZA MISSIONE (TRASFERIMENTO TECNOLOGICO)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisi e sviluppo servizi Spin-off e valorizzazione della ricerca nell'ambito della Terza Missione. - Sviluppo Laboratori di ricerca internazionale per il trasferimento tecnologico. - Progettazione e sviluppo sistemi per l'imprenditorialità.
CONOSCENZE E COMPETENZE DIGITALI E STATISTICHE	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemi operativi - Processi di Digital Trasformation - HR Analytics - Tecnologie digitali connesse all'Industria 4.0 (intelligenza artificiale, Internet of Things, big data/cloud) - Digital Market - Mplus, R e SPSS. - Metodi psicometrici di analisi della varianza, della covarianza, della regressione, dell'analisi fattoriale, dei modelli di equazioni strutturali, dell'analisi delle reti sociali e qualitative comparative analysis.
LINGUE	<p>Francese Inglese Spagnolo (in fase di perfezionamento)</p>
HOBBY	<ul style="list-style-type: none"> - Strumenti a fiato rinascimentali e barocchi - Letteratura industriale - Calciotto e pallavolo

“Le informazioni contenute nel presente Curriculum vitae sono rese sotto la personale responsabilità del sottoscritto ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28 dicembre 2000 n. 445.

Autorizzo al trattamento dei dati personali in esso contenuti.

Firenze, 05.03.2026

Firma
Carlo Odoardi