

**FORMATO EUROPEO  
PER IL CURRICULUM  
VITAE**



**INFORMAZIONI PERSONALI**

Nome	<b>Renato Ruffini</b>
Data di nascita	20/07/1963
Qualifica	PROFESSORE II FASCIA CONFERMATO DAL 2000 Abilitazione scientifica nazionale come professore di prima fascia nei settori scientifico disciplinari di economia aziendale e di organizzazione aziendale
Amministrazione	UNIVERSITA' C. CATTANEO LIUC
Incarico attuale	RESPONSABILE INSEGNAMENTI RELATIVI A ECONOMIA AZIENDALE, ECONOMIA DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE, CORPORATE GOVERNANCE. DIRETTORE CENTRO DI RICERCA SULLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
Numero telefonico	
Fax dell'ufficio	
E-mail istituzionale	ruffini@liuc.it -
E-mail personale	ruffini.renato@gmail.it

**ESPERIENZA LAVORATIVA**

**Posizioni universitarie ricoperte in Liuc**

- Date (da – a)
  - Nome e indirizzo del datore di lavoro
  - Tipo di azienda o settore
  - Tipo di impiego
- 
- Professore II fascia economia aziendale università C. Cattaneo LIUC – Castellanza (Varese)
  - Abilitazione scientifica nazionale come professore di prima fascia nei settori scientifico disciplinari di economia aziendale e di organizzazione del lavoro
  - Responsabile dei corsi di Economia aziendale e contabilità dal (2000)
  - Responsabile del corso di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche (dal 1998)
  - Docente di diritto d'impresa: politiche e gestione del rapporto di lavoro
  - Direttore del Centro di ricerca sulla pubblica amministrazione Università C. Cattaneo dal 1998 ad oggi
  - Tutor di dottorandi presso il dottorato università C.Cattaneo LIUC
  - Insegnamenti precedenti terminati non più impartiti presso la Liuc:
    - Organizzazione e Sistemi informativi nella p.a.
    - Sistemi organizzativi
    - Diritto del lavoro
    - Gestione del personale e diritto del lavoro

## SCHEDA CURRICULUM VITAE DI RENATO RUFFINI

- Organizzazione del lavoro
- Corporate governance

### Altri insegnamenti presso altre università

- Organizzazione dei fattori produttivi – università LUMSA a.a. 2014/2015/16
- Corso di gestione del personale presso Link Campus a.a. dal 2006 al 2008
- Corso di economia aziendale Università Bocconi a.a. 1990 al 1995
- Corso di economia delle amministrazioni pubbliche Università L. Bocconi dal 1990 al 1995

### Dottorato di ricerca

- Componente del collegio di dottorato dell'università C Cattaneo Liuc dal 2006 al 2013.

### Insegnamenti in master universitari

- Docente e componente del comitato scientifico del Master sulle professioni sanitarie, università C. Cattaneo – LIUC;
- Docente e responsabile del modulo di “Gestione del personale” nell’ambito del Master in management pubblico tenuto presso l’Università di Bologna, sede di Forlì (dal 2004 ad oggi);
- Componente del collegio dei docenti del Master MIMAP, Roma 3 (anno 2004, 2005);
- Docente e componente del collegio dei docenti del Master in Direzione del personale (DIP) dell’università C. Cattaneo LIUC (2003-2009);
- Docente presso il Master interfacoltà sulle amministrazioni pubbliche (Mifap), Università di Foggia (2005-6);

### Altre attività didattiche

- In qualità di direttore del Centro di ricerca sulla pubblica amministrazione dell’università C. Cattaneo, sono stati direttamente organizzati e coordinati e effettuate docenze, in molteplici corsi su commessa a partire dal 1990 (a titolo esemplificativo comune di Lucca, provincia di Varese, Unioncamere nazionale, Unioncamere Lombardia, Ministero politiche agricole, ICRAM, INPS, Provincia di Milano, comune di Luino, Comune di Varese) e a catalogo.
- Incarichi di docenza su sistemi di gestione del personale, sistemi retributivi e valutazione del personale, management pubblico, performance management, sistemi di misurazione, sistemi di programmazione e controllo, gestione e controllo strategico per amministrazioni pubbliche (locali, centrali e sanitarie) in corsi di formazione di emanazione universitaria e non tra i quali Università Cattolica, IRef/Eupolis, Univesità La Sapienza, Trentino school of management, CUOA, Università Ca Foscari, Università Mercatorum, Università di Pisa, Istituto Tagliacarne, Scuola superiore di pubblica amministrazione, Scuola superiore di pubblica amministrazione locale, Accademia autonomie locali, Maggioli.
- Docente e coordinatore di numerosi programmi di formazione di Management

## SCHEDA CURRICULUM VITAE DI RENATO RUFFINI

pubblico presso la SDA Bocconi nel periodo 1988-1997;

- Capo dipartimento di economia e organizzazione delle pubbliche amministrazioni presso la Scuola superiore di economie e Finanze, nel biennio 2003/2005. All'interno di tale posizione si aveva la responsabilità di progettazione e coordinamento di tutte le attività di formazione manageriale svolte dalla scuola per tutta la pubblica amministrazione centrale.
- Direttore della Scuola superiore della pubblica amministrazione locale, regione Lombardia. Anni 2000/2005. In qualità di direttore si sono organizzati corsi per gli enti locali lombardi per un importo di circa 1ML di euro annui.
- Co-fondatore della scuola di economia civile.

### Comitati scientifici di riviste

- Direttore della rivista RU – Risorse Umane nella PA
- Componente del comitato scientifico di Azienda Pubblica
- Componente del comitato scientifico di Sanità Pubblica e privata
- Componente del comitato scientifico di Azienditalia
- Referee per academy of management, mecosan, azienda pubblica, impresa progetto, Sviluppo e organizzazione, International review of administrative sciences.
- 

### Network e comitati scientifici

- Socio Aidea. Società italiana di economia aziendale.
- Socio Sidrea. Società Italiana docenti di ragioneria ed economia aziendale
- Socio Irspm, International research society of public management
- Componente del comitato scientifico ECONOMETICA
- Già membro comitato scientifico ISAP
- Componente del comitato scientifico e socio fondatore Associazione LEN Lombardia executive network
- Componente del comitato scientifico della Scuola di economia Civile di Loppiano
- Componente del comitato per le celebrazioni del 300° anniversario della nascita di Antonio Genovesi – anno 2013;

### Altri incarichi in corso

- Nomina di esperto in public management presso l'agenzia delle Entrate nell'ambito del concorso per dirigenti.
- Componente del consiglio di dipartimento "management organizzazione e risorse umane" della Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA) su designazione del Ministro della funzione pubblica.
- Esperto presso la Presidenza del consiglio dei ministri ufficio del segretario generale
- Esperto Anci Lombardia dipartimento riforme istituzionali e legalità e trasparenza
- Esperto Anci Lombardia dipartimento città metropolitane
- Componente del gruppo di lavoro informale dipartimento funzione pubblica

## SCHEDA CURRICULUM VITAE DI RENATO RUFFINI

sull'attuazione del dm 90/14 in tema di revisione e semplificazione del ciclo della performance, sistemi di valutazione e riforma oiv.

- Componente del comitato guida dell'osservatorio "buone pratiche" presso UNIONCAMERE Nazionale
- Presidente dei nuclei di valutazione/oiv presso
  - Regione Lombardia
  - Comune di Venezia
  - Comune di Bergamo
- Componente dei nuclei di valutazione/oiv di
  - Comune di Brescia
  - Comune di Mantova
  - Comune di Varese
  - Provincia di Siena
  - Università degli studi di Milano
  - Comune di Mariano Comense
  - Comune di Como
  - Comune di Busto Arsizio

### **Incarichi terminati (principali)**

- Componente del gruppo di lavoro in materia di misure di protezione dei testimoni e collaboratori di giustizia, Ufficio del viceministro degli interni.
- Componente gruppo di lavoro Formez progetto "Sostegno all'avvio dei processi di mobilità e alla riorganizzazione delle funzioni delle amministrazioni provinciali"
- Componente del Comitato Guida Formez progetto "individuazione di metodologie di misurazione e validazione in atto adottate dalle pubbliche amministrazioni e progettazione di metodi e modelli migliorativi"
- Consulente con qualifica di esperto presso la CIVIT, Commissione indipendente per la valutazione, integrità e trasparenza delle pubbliche amministrazioni anno 2010/11;
- Direttore della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale (SSPAL), sezione Lombardia, 2000/2005;
- Capo dipartimento e Docente presso La Scuola Superiore di Economia e Finanza, 2004-2006;
- Consulente con la qualifica di esperto dell'ARAN (agenzia della Presidenza del Consiglio dei Ministri incaricata della rappresentanza negoziale delle amministrazioni pubbliche) dal 1995 al 2005;
- Consulente del progetto finalizzato del dipartimento della Funzione Pubblica "Carta dei servizi" (anno 1995/96) e del progetto "Ripensare il lavoro pubblico" (1999/01);
- Componente del comitato dei garanti presso la provincia di Monza e del comune di Busto Arsizio.
- Già componente dei nuclei di valutazione dei seguenti enti: provincia di Nuoro, provincia di Milano, comune di Torino, comune di Genova, Comune di Pavia, Comune di Peschiera Borromeo, Comune di Crema, Comune di Frascati, Comune di Vigevano, Comune di Novate Milanese, Comune di Lissone, comune di Seregno. Centro ricerche agricole, Camera di commercio di Torino, Camera di commercio di Pavia, Azienda Ospedaliera di Varese, Comune di Lainate.

## Attività di ricerca

### ***Coordinamento e direzione attività di ricerca presso il Centro di ricerca sulla pubblica amministrazione***

- Comune di Crema – Implementazione del sistema del controllo interno. Anno 2004
- Provincia di Varese – Ridefinizione degli assetti organizzativi – anno 2005
- CCIAA Pavia - Definizione ed implementazione di un sistema per obiettivi. Anno 2004.
- CCIAA Torino – Ricerca sui sistemi di selezione del personale e gestione delle carriere. Anno 2004.
- Formez - Governance delle risorse umane – 2005/2006.
- Crema – Sperimentazione di un sistema di auditing interno. 2006.
- Istituto Tagliacarne. I nuovi profili professionali per l'innovazione. 2007.
- Provincia di Varese – Disegno sei sistemi di programmazione e controllo e gestione delle risorse umane. 2007/2009
- ICRAM - Sviluppo di un sistema di controllo economico gestionale delle commesse di ricerca . 2007/2008.
- Comune di Legnano. Riprogettazione organizzativa della sede decentrata della Provincia di Milano nel Comune di legnano. 2008.
- Unioncamere Nazionale - Individuazione degli indicatori per la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi camerali . 2008.
- Università telematica "Universitas Mercatorum" Decreto Brunetta – Sistemi di valutazione della performance individuale e di gestione del personale. 2011.
- Provincia di Varese. Sviluppo dei sistemi di valutazione della performance. 2010/2011.
- Comune di Luino. Piano performance e allineamento strategico. Implementazione di sistemi manageriali e informativi per lo sviluppo della performance. 2011/2012.
- Confindustria Lombardia. Mappatura delle competenze delle Province in Lombardia alla luce delle attuali leggi nazionali e regionali. 2012.

### ***Altre attività di ricerca svolte presso Università C. Cattaneo***

- Componente del progetto di ricerca Didiy (Digital do it yourself) nell'ambito di un progetto coordinato dall'università Cattaneo su fondi Horizon 2020.
- Il rischio di fallimento dei sistemi di controllo e valutazione nelle aziende e nelle amministrazioni pubbliche. PRIN 2004/2006
- Computer Supported Cooperative Learning and Knowing (CSCLK): validazione di metodologie e di strumenti per la creazione e condivisione di conoscenza nella Pubblica Amministrazione. Prin 2003/2005

### ***Incarichi di coordinamento gruppi di ricerca per conto di altre istituzioni***

- Analisi dei fabbisogni formativi del sistema camerale. Committente Istituto Tagliacarne. Gennaio/settembre 2012

## SCHEDA CURRICULUM VITAE DI RENATO RUFFINI

- La gestione strategica della trasparenza nelle camere di commercio. Profili attuativi e casi di studio. Committente Univesitas Mercatorum, 2012
- La gestione per competenze nelle camere di commercio. Analisi esperienze e proposta di un sistema unitario. Committente Unioncamere Nazionale. 2011/12
- I sistemi di valutazione della performance individuale nelle camere di commercio. Committente Univesitas Mercatorum, dicembre 2011.
- I piani delle performance nei comuni di piccole e medie dimensioni. Committente Amministrazione provinciale di Cagliari 2010/11.
- Coordinatore del gruppo di lavoro ISTAT incaricato di provvedere alla redazione del volume di analisi e commento sulle dinamiche amministrative e gestionali sul pubblico impiego. (2007-2008)
- Analisi delle competenze dei dirigenti nelle amministrazioni dello stato. Committente: Scuola superiore amministrazione pubbliche. Anno 2004/2005

### ***Altri incarichi di ricerca in qualità di componente***

- Modello organizzativo tipo per i processi attuativi delle gestioni associate intercomunali. Profili Organizzativi. Committente Eupolis Lombardia. Periodo settembre/dicembre 2012.
- La misurazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni e conseguente impatto su principi organizzativi. Committente Scuola superiore di pubblica amministrazione. 2008.
- Analisi dei costi dell'avvocatura generale dello stato. Committente Scuola superiore Pubblica amministrazione, anno 2006
- Proprietà e governo nelle imprese e nelle pubbliche amministrazioni in Italia. Ricerca interna finanziata dall'Università Bocconi. 1993/95

### **Attività professionali**

- Consulente presso diverse amministrazioni su attività relative alla ridefinizione dell'assetto organizzativo, statuti, regolamenti di organizzazione e di contabilità, sistemi di gestione del personale e di controllo di gestione, sistemi di performance management. Tra gli altri, Comune di Milano, Comune di Torino, Comune di Genova, Comune di Piacenza, Comune di Imola, Provincia di Milano, Provincia di Roma, Comune di Roma, Comune di Cinisello Balsamo, Comune di Lissone, Comune di Desio, Comune di Pavia, Comune di Venezia, Ospedale di Varese, ASL di Ravenna, WWF, Terme di Sirmione, ADISU La Sapienza Roma, Unioncamere Roma, Ministero della Pubblica Istruzione, Centro Ricerche Agricole (CRA), Somma Lombardo, ecc.;
- Coordinatore di numerose ricerche e interventi per istituzioni pubbliche nonché di svariati corsi di formazione per il personale dirigente di enti pubblici con funzione di progettazione e docenza.

### **Attività internazionali**

- Progettazione corso di formazione per amministrazioni pubbliche in nord africa con CNFPT Parigi (1992);
- Già Membro del comitato scientifico dell'associazione EUROPA (Entretiens Universitaires Réguliers pour L'Administration en Europe) presso l'Università

## SCHEDA CURRICULUM VITAE DI RENATO RUFFINI

di Limoges;

- Docente presso AARHUS UNIVERSITET, corso su "Trends in management in the public sector in Italy" programma Erasmus – mobilità docenti, a.a. 2008/09;
- Visiting scholar presso Rutgers University, campus Newark, school of public management (2010).
- Componente del comitato scientifico MIPAM, Master in international public administration and management, consorzio di sette università europee.

### Altre attività

- Giornalista pubblicista (pubblicati oltre 100 articoli per il sole 24 ore dal 1998 ad oggi)

### ISTRUZIONE E FORMAZIONE

- Date (da – a)
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione

- Maturità tecnica commerciale conseguita presso l'Istituto Tecnico Commerciale "G. Compagnoni» di Lugo di Romagna nel 1982;
- Laurea in Economia Aziendale con indirizzo di specializzazione in Economia delle Amministrazioni Pubbliche conseguita presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano nel 1988;
- Corso dell'accademia italiana di Economia Aziendale di metodologia della didattica (1988);
- Corso dell'accademia di Economia Aziendale di metodologia della ricerca (1990);
- Corso International Teaching Programme (ITP) - Aix en Provence (1992);
- Visiting scholar presso SPPA Rutgers University, Campus Newark (2010)

- Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio

- Organizzazione e gestione del personale nella pubblica amministrazione (in particolare organici, sistemi di valutazione, dirigenza pubblica, relazioni sindacali e sistemi retributivi);
- Leadership nella p.a.
- Sistemi di valutazione delle performance;
- Riforma della PA e assetti istituzionali delle imprese e delle amministrazioni pubbliche;
- Corporate governance;
- Trasparenza, accountability e integrità;
- Città metropolitana
- Economia civile.

- Qualifica conseguita
- Livello nella classificazione nazionale

Abilitato professore di Prima fascia settori disciplinare di economia aziendale e settore organizzazione del lavoro.

### CAPACITÀ E COMPETENZE PERSONALI

PRIMA LINGUA      ITALIANO

## SCHEDA CURRICULUM VITAE DI RENATO RUFFINI

### ALTRE LINGUE

- Capacità di lettura
- Capacità di scrittura
- Capacità di espressione orale
- Capacità di lettura
- Capacità di scrittura
- Capacità di espressione orale

#### **Inglese**

buona  
buona  
medio

#### **Francese**

eccellente  
eccellente  
eccellente

### CAPACITÀ E COMPETENZE RELAZIONALI

Capacità a lavorare in team , capacità relazionali con clienti e colleghi, gestione di gruppi di lavoro e di ricerca, gestione di aule, gestione di equipe di collaboratori acquisite in oltre 25 anni di esperienza di lavoro in ambito accademico, di ricerca, di direzione di scuole e professionale.

### CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE

- Capacità didattiche relative alla progettazione di percorsi didattici di alto livello
- Capacità didattiche relative alla gestione di aule e all'utilizzo di metodologie didattiche attive anche con supporti informatici
- Capacità di ascolto e di coaching in contesti organizzativi complessi
- Capacità di programmare e coordinare il lavoro proprio e della squadra
- Orientamento all'efficienza e ai risultati di tipo economico
- Capacità di analisi approfondita di dati economici
- Elevate competenze di analisi delle organizzazioni pubbliche
- Elevate competenze relative ai sistemi di valutazione delle prestazioni del personale soprattutto in ambito pubblico (il primo sistema è stato da me sperimentato nel 1988)
- Elevate conoscenze e competenze relative ai processi amministrativi svolti in diverse tipologie di amministrazioni pubbliche

### CAPACITÀ E COMPETENZE TECNICHE

Conoscenza dei principali pacchetti applicativi office

### CAPACITÀ E COMPETENZE ARTISTICHE

*Musica, scrittura, disegno ecc.*

[ Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite. ]

### ALTRE CAPACITÀ E COMPETENZE *Competenze non precedentemente indicate.*

AUTORE DI NUMEROSE PUBBLICAZIONI IN TEMA DI MANAGEMENT PUBBLICO

### PATENTE O PATENTI

Patente B

### ULTERIORI INFORMAZIONI

#### **ALLEGATI**

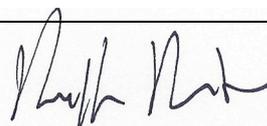
ELENCO PRINCIPALI PUBBLICAZIONI

**SCHEDA CURRICULUM VITAE DI RENATO RUFFINI**

Autorizzo al trattamento dei dati personali contenuti nel Curriculum Vitae ai sensi delle normative vigenti.

Milano li 10/11/2016

Firma



Allegato 1 – elenco pubblicazioni

## **PUBBLICAZIONI DI RENATO RUFFINI**

### **Monografie:**

1. La produttività nelle aziende di servizi, Guerini e associati, Milano, 1995
2. Evoluzione della pubblica amministrazione e sistemi retributivi, Franco Angeli, Milano, 1997
3. La carta dei servizi, Guerini e associati, Milano, 1999
4. Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, ETi De Agostini, Roma, 2004
5. Oltre l'impresa, Bruno Mondatori, Milano 2008.
6. L'evoluzione del sistema dei controlli nella pubblica amministrazione, Franco Angeli, 2010.
7. Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, II edizione riveduta e modificata, Franco Angeli, Mi. 2010
8. La valutazione della performance individuale nelle pubbliche amministrazioni. Franco Angeli, Milano, ISBN: 978-88-204-0835-0, 2013
9. Economia civile e Management, Guerini e associati, Milano, 2013

### **Volumi curati o di cui si è co-autore:**

10. Assetti istituzionali e governo delle aziende pubbliche, di Ruffini, Valotti (a cura di) Egea, Mi, 1994;
11. I carichi di lavoro negli enti locali (a cura di), ed. F. Angeli, Mi, 1995;
12. La determinazione e la gestione degli organici negli enti locali (a cura di), Maggioli Rimini 1996, 288.
13. Una democrazia senza risorse: strategie di sviluppo dei piccoli comuni (a cura di), Guerini e associati, Milano, 2001
14. La gestione del personale negli enti locali (con G. Rebori), Il sole 24 ore, Milano, 2001
15. R. Ruffini, M. Giani, Letture di economia aziendale (a cura di), Milano, Guerini e associati 2002.
16. R. Ruffini, R. Giovanetti; Il contratto del biennio economico 2000/2001, il sole 24 ore, Milano, 2002.
17. Regole e regolamenti di organizzazione nelle amministrazioni pubbliche, Rubettino, Roma, 2004
18. MODULO IPOSOA Il personale negli enti locali, a cura di Ruffini, Soloperto, Di Cocco, Ipsa editore, anni 2003/4/5/6/7.
19. MODULO IPOSOA Il personale negli enti locali, a cura di Ruffini, Boscato, Grandelli, Zamberlan, Ipsa editore, 2014
20. R. Ruffini, R. Giovanetti; la direzione del personale nella pubblica amministrazione. Ipsa. 2007.
21. R. Ruffini, L. Dautilia, N. Zamaro, Il lavoro pubblico, Bruno Mondatori, Milano, 2009.
22. R. Ruffini, Pierluigi Mastrogiuseppe (a cura di), La riforma del lavoro pubblico tra continuità e innovazione, Ipsa, 2010.
23. R. Ruffini, R. Giovannetti, L. Bottone, Il Performance Management Negli Enti Locali. Rimini, Maggioli Editore, ISBN: 978-88-387-6990-0

### **Articoli e saggi in volumi collettanei:**

24. Incentivazione e valutazione della produttività nelle amministrazioni pubbliche, sta in Manuale di gestione del personale, a cura di G. Costa, edizioni UTET, Torino, 1991;
25. L'incentivazione alla produttività e la direzione per obiettivi negli enti locali, in Azienda pubblica, n. 3/91, 435/480, Milano 1991;
26. Organismo personale e assetti istituzionali nelle amministrazioni pubbliche, in Azienda pubblica, n. 2/92, 203/220, Milano 1992;
27. Uno strumento di comunicazione integrata per il monitoraggio dei processi di erogazione nelle USL (con V. Rappini) in Mecosan n. 4/92;
28. L'organizzazione dei grandi Comuni nell'analisi degli Statuti comunali, in Il nuovo Governo Locale, n.3/94, Franco Angeli, Milano, pp. 37/63;
29. Il benchmarking nella sanità: esperienze internazionali a confronto, in Mecosan 12/95;
30. La gestione strategica del personale nelle USL, in Azienda pubblica n. 1/95;

31. Il nucleo di valutazione negli enti locali, in AziendItalia, n. 9, settembre 1995;
32. I servizi pubblici tra concorrenza e regolamentazione: la carta dei servizi nella prospettiva europea, in Guida alla carta dei servizi, D'anselmi editore 1995;
33. Public employment and institutional structures, in Ownership and governance: the case of italian enterprises and public administration, edited by G. Airoidi, F. Amatori, G. Invernizzi, Egea Mi 1995;
34. L'attribuzione degli incarichi dirigenziali, in Azienditalia n. 3/95 e n. 4/95;
35. "L'autonomia realizzativa nella gestione de personale negli enti locali" sta nel volume "Dall'autonomia istituzionale all'autonomia realizzativa : nuovi modelli di riferimento per l'ente locale" a cura di G. Valotti e A. Zangrandi, Maggioli editore, Rimini, 1996;
36. La Misurazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche, in Il nuovo governo locale n.1/96
37. L'ordinamento delle amministrazioni pubbliche: problemi e prospettive di evoluzione, in Lavoro e relazioni industriali n.1/96
38. Logiche di progettazione dell'assetto organizzativo nelle aziende sanitarie, in Mecosan, n.18/1996
39. I nuclei di valutazione nei contratti di lavoro, in Azienda pubblica n.1/97
40. L'agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazione e l'evoluzione delle relazioni sindacali nel pubblico impiego, (con A. Gaibisso) in Azienda pubblica, n.1/97
41. Esperienze europee per la definizione di uno schema quadro di carta dei servizi, in Diritto dei consumi, maggio 1997 n.2
42. "Sviluppo tecnologico e valorizzazione dell'organismo personale" in AAVV, Saggi in onore di Camillo Bussolati, Guerini, Mi, 1997.
43. Evoluzione delle relazioni sindacali e capacità negoziale nelle amministrazioni pubbliche, in Il Nuovo governo locale, n.3/98
44. La carta dei servizi Esperienze europee a confronto, numero monografico del Nuovo governo locale, 1998.
45. Les processus des privatisations des services publics et de l'emploi public en Italie, in L'avenir des missions de service public en Europe, ed. PULIM, Université de Limoges (1998).
46. "La sanità" in Costa; Nacamulli (a cura di) Manuale di organizzazione aziendale, UTET Libreria, 1998.
47. "La valutazione dei risultati nei Ministeri", "la valutazione dei risultati nelle aziende sanitarie", in G. Reborà, La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche Guerini 1999
48. "Motivazione, retribuzione e carriere alla luce del nuovo sistema di classificazione del personale degli enti locali", in Il nuovo governo locale, n.2/1999;
49. "Employment flexibilities and the new people management in Italy", in Human resources flexibilities in the public services, International perspectives, edited by Farnham and Horton, MacMillan Business, London 2000.
50. L'introduzione del controllo strategico negli enti locali, il caso del comune di Crema (con Raffaella Dall'Anese), Azienditalia, n.5/05.
51. Governance delle risorse umane, in RU, risorse umane nella pubblica amministrazione, n. 2, 2006, Maggioli editore
52. Modelli istituzionali e modelli di management, in RU, risorse umane nella pubblica amministrazione, n. 4/5, 2006, Maggioli editore
53. Gestire la strategia allineando politica e gestione: il caso del comune di Venezia, (con, S. Savini) , in Azienditalia, n.12, 2006, Ipsoa editore.
54. I modelli di direzione delle risorse umane negli enti locali, in Governance delle risorse umane, Formez edizioni, 2006
55. I fattori di crisi dei controlli negli enti locali (con M. Giani e R. Dall'Anese) in G. Reborà La crisi dei controlli imprese e istituzioni a confronto, Pearson education 2007;
56. Le strategie e gli strumenti per l'efficienza organizzativa e gestionale dei comuni di piccole dimensioni, in T. Onesti, N. Angiola, La governance dei piccoli comuni, F. Angeli, Milano, 2007.
57. Costruzione di un sistema di indicatori di performance: il caso delle Ragionerie provinciali dello Stato, in RU, risorse umane nella p.a, Maggioli, n.3/09
58. Ruffini R., I principi organizzativi per lo sviluppo dei sistemi di rilevazione di indicatori di performance a livello nazionale e aziendale, in La misurazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni, Documenti CNEL, n. 15, dicembre 2009.
59. Trasparenza e performance: l'esperienza dei comuni dell'Iowa – in RU n. 3/10
60. Ruffini R (2010). Le politiche della trasparenza, il caso del comune di Venezia. Ru. Risorse umane nella pubblica amministrazione, vol. 4-5, p. 107-156, issn: 1723-9877
61. Ruffini R (2010). Oggetto e finalità' (art. 1). In: la nuova riforma del lavoro pubblico. Milano, Giuffrè editore, isbn: 88-14-15799-5

62. Ruffini R, Giovannetti (2011). Piano e relazione della performance: aspetti metodologici e prime esperienze operative. Azienditalia, vol. 3, p. 3-58, issn: 0394-2155
63. Da Genovesi a Zappa, appunti per l'analisi dei legami tra l'economia aziendale e l'economia civile. Liuc Papers, n.238, febbraio 2011.
64. Dell'economia civile. SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE, vol. 241, p. 88-91, ISSN: 0391-7045
65. Ruffini R (2012). dalla rivoluzione manageriale al management civile. SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE, vol. 250, p. 68-76, ISSN: 0391-7045
66. Ruffini R (2013). l'evoluzione del sistema dei controlli interni negli enti locali alla luce della legge .190/2012 in tema di corruzione. AZIENDAITALIA, vol. 1, p. 5-12, ISSN: 0394-215
67. R. Ruffini, L. Bottone, A. Francesconi, Evaluating Quality in Healthcare Organizations: The Experience of the Performance Plan in Lombardy Region. IJMAS International Journal of Management and Administrative Sciences (ISSN 2225-7225) VOL.2, No 2, July 2013 (23-30).
68. Ruffini R., Transparency Policies in Italy: the case of Venice Municipality. Journal of US-China Public Administration, (ISSN1548-6591), June 2013, Vol 10. No.6, 577-588
69. Ruffini R. (2013). Dagli incentivi ai premi nella pubblica amministrazione. Passo avanti o ritorno al passato? Sviluppo & organizzazione, vol. 255, p. 16-23, issn: 0391-7045
70. Renato R., Tucà M., Sancino A., Andreani M., 4The Search of a New Logic of Public Administration Reforms: The Case of Metropolitan Areas in Italy
71. Il piano di riassetto organizzativo, economico, finanziario e patrimoniale delle province in attuazione della riforma delle autonomie locali: prime considerazioni. Ru, n.1/15.
72. Passato, presente e possibile futuro della valutazione individuale nella pubblica amministrazione, in Dell'Aringa C., Della Rocca G., L'eccellenza nelle pubbliche amministrazioni, ed. AREL, monografie, Roma, 2015.
73. Reborà G. Ruffini R, Turri M. Una partita difficile, il performance management nei ministeri italiani, RU risorse umane nella PA, 3/2015.
74. M, Sicilia, F. Sancino, E. Guarini, M. Andreani, R. Ruffini; "Motivazioni, condizioni organizzative e competenze manageriali per la co-produzione dei servizi pubblici: un caso di studio", in azienda pubblica n.2/2015.
75. Ruffini R, Modarelli G. "Retribuzione e motivazione nella pubblica amministrazione oggi", in Ru – Risorse umane nella p.a. n. 6/2015.
76. M, Sicilia, F. Sancino, Guarini, M Andreani, R. Ruffini, Public services management and co-production in multi-level governance settings. IRAS, International review of administrative science, Vol 82(1), 2016 DOI: 10.1177/0020852314566008.
77. Ruffini Renato, Il cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione, in G. Reborà, (a cura di) Il cambiamento organizzativo. Pratiche, competenze, politiche, I quaderni di Sviluppo e Organizzazione, , Este editore, n.22, 2016
78. Gianfranco Reborà, Renato Ruffini & Matteo Turri (2016): A Serious Game: Performance Management in Italian Ministries, International Journal of Public Administration, DOI: 10.1080/01900692.2016.1201103.
79. Ruffini Renato, Luciano Traquandi, Patrizia Castellucci, Roberta Sferrazzo, "Da Giacobbe a Istraale: il rito nelle relazioni individuo organizzazione", in Sviluppo e Organizzazione, n.272, settembre/ottobre 2016.
80. Amministrazioni pubbliche efficienti?: la sfida si gioca sulle performance, in Sviluppo e Organizzazione, n.273, novembre /dicembre 2016.
81. Ruffini Renato, Giovanni Scansani, Il welfare aziendale. È possibile anche nel settore pubblico?, in Risorse Umane nella PA, n.4/5, 2016

#### **Altre pubblicazioni**

- 82 Ruffini R. Una giungla di amministrazione. In Direzione del personale, n.167, 2013
- 83 La riforma delle province può funzionare. La voce.info, 28/01/201
- 84 Ruffini R. Tre domande per valutare la riforma, In Italianieuropei n.6/2014

#### **Editoriali RU**

1. Oltre la retribuzione RU N. 1/ 2004

2. Il difficile compito del negoziatore solitario RU N. 2/04
3. Migliori si diventa RU n.3/04
4. I tre pilastri per una più efficace gestione del personale RU n.5/04
5. Le barriere alla produttività RU n. 6/04
6. Soffia un venticello ...di riforma RU n.1/05
7. Il neocolonialismo amministrativo RU n. 2/05
8. Sbagliando si impara? RU n.3/05
9. La dirigenza pubblica: teoria e pratica RU n.4-5/05
10. Dove va la gestione del personale RU n.6/05
11. A cosa serve il sindacato? RU N.1/06
12. Al passo del gambero? RU N.2/06
13. Chi rappresenta chi? RU N.3/06
14. Vorrei ma non posso..la vecchia storia di autonomia e controlli RU n. 4-5/06
15. Siamo tutti dipendenti pubblici RU n.6/06
16. L'avvocato del diavolo RU n.1/07
17. Il problema non è il pubblico impiego RU n.2/07
18. Il merito e il pubblico impiego RU n.3/07
19. Pregiudizio e orgoglio RU n.4-5/07
20. Distinti e distanti RU n.6/07
21. Valutazione! valutazione! RU n.1/08
22. C'è ancora posto? RU N.2/08
23. Alla ricerca di nuove idee RU n.3/08
24. E io pago..... RU n.4-5/08
25. Alla ricerca del leader RU n.6/08
26. Quando il muto dice al sordo che il cieco lo sta spiando RU n.1/09
27. Verso una nuova riforma del pubblico impiego RU n.2/09
28. Entrare nel merito RU n.3./09
29. Effetto Hawthorn RU n.4-5/09
30. Informazione e trasparenza RU n.6/09
31. Per amore o per forza RU n.1/10
32. Che cosa è un cammello RU n.2/10
33. Una proposta di legge per una nuova governance degli enti locali, RU n. 3/10
34. Performance management il decalogo è questo RU n.4/5/2010
35. Marchionne e Brunetta. RU N.1/11
36. Il management come prassi. RU N. 3/11
37. Nonché la speme il desiderio è spento. RU N. 4/5 2011
38. Retribuire la performance? Una questione di buon senso RU N.1/12
39. Hanno ammazzato il management pubblico RU N. 2/12
40. Alla ricerca del manager pubblico RU N. 3 /12
41. La storia infinita RU N. 4/5/12
42. Alla ricerca di nuove idee per una nuova p.a. RU n. 6/12
43. La "spoglia" è il cittadino RU N. 1/13
44. Quale produttività RU n. 2/13
45. Perseverare è diabolico RU n. 3/13
46. Nuove logiche per un nuovo Stato, RU n.4/5 – 13
47. Smart come? RU 6/13
48. Per una interpretazione della riforma delle provincie e delle autonomie locali Ru 1/14
49. Se 85.00 vi sembran molti....RU n. 2/14
50. La svolta vera, Ru 3/14
51. Riforme in corso Ru 4-5/14
52. Questioni istituzionali e di metodo RU 6/14
53. L'impiego pubblico oggi; e domani? Ru, n.1/15
54. Distinguere, separare, fondere e confondere: il difficile equilibrio tra politica e dirigenza nella p.a., Ru, n.2/15

55. Libertà è partecipazione, Ru, n.3/15
56. Tutto il mondo è paese, Ru 4-5/15
57. Fare i conti con la realtà 6/2015
58. Non solo cartellini 1/2016
59. Quali contratti di lavoro per il futuro? 2/2016
60. Ma quali politiche ha il governo per la p.a.?

### **Relazioni a convegni e seminari**

#### **Convegni e seminari a carattere scientifico**

1. Performance management systems in italian local governments, con Giovannetti, Giani, paper presentato al convegno: Post-bureaucratic management: a new age for public services?, EFMD, Conference on public sector Management Development, Aix en province, 14/16 giugno 2006.
2. Modello istituzionale e modelli di management, analisi della coerenza sulla base delle competenze dei dirigenti e le prassi di direzione per obiettivi, paper presentato al II workshop nazionale di Azienda Pubblica, Cagliari 12/13 maggio 2006.
3. La motivazione nelle amministrazioni pubbliche, seminario SSPA, Risorse umane: gestione, motivazione, comunicazione. Roma 7 novembre 2006.
4. Le strategie di sviluppo organizzativo e gestionale nei piccoli comuni, relazione presentata al convegno "quale futuro per i piccoli comuni?", Osservatorio sulle amministrazioni pubbliche, università di Foggia, 27 novembre 2006.
5. "The relation between administrative costs and health costs as a performance management indicator in the italian public health organizations", con Emanuela Foglia, III workshop Azienda pubblica 5/6 giugno 2008
6. Transparency policies in Italy and the case of Venice", con M. Dal Molin; presentato al 1st lobal Conference on Transparency Research, Rudgers University – Newark, May 19/20, 2011
7. Public services management and co-production: a necessity, a fashion or a new public service ethos?, by M. Andreani, E. Guarini, R.Ruffini, A. Sancino, M. Sicilia. 1<sup>st</sup> meeting of IIAS Study group on "Coproduction of public services" at Transatlantic Policy consortium conference Den Hague, 30-31 may 2013.
8. Vocabolario Genovesiano, paper per il convegno "Regioni e sentimenti civili per un'economia ed una politica dal volto umano", Roma, convegno internazionale 6/6/2013.
9. In search of a new logic of public administration reforms: the case of Italian metropolitan areas, with a. Sancino M. Andreani, Paper prepared for the seminar of the IRSPM special interest group on local governance, University of Milano Bicocca, Milan, Italy, 2nd & 3rd December 2013
10. Modelli istituzionali e logiche manageriali nella gestione della rete dei servizi sociali, Renato Ruffini, Martino Andreani, Presentato al PSG: Public Network Policy and Management. Convegno "le reti nei servizi sociali, di welfare, e culturali: soluzione o sintomo di una crescente complessità". Università Milano - Bicocca, 4 aprile, 2014.
11. The costruction of Istraël, Paper presentato al convegno annuale IHIERS (Happiness economics and interpersonal relation), Loppinao 22 e 23 aprile 2016.

#### **Convegni e seminari a carattere non scientifico**

12. Un modello di gestione per obiettivi: esperienze di studio negli enti locali, relazione presentata al seminario "Le dinamiche del controllo: gestire un ente per obiettivi", Unioncamere, Roma, 19 luglio 2006.
13. Le novità del CCNL Regioni autonomie locali nel biennio economico 2004/5, seminario Anci Lombardia, 6 luglio 2006, Milano.
14. Il modello dei rapporti tra politica e amministrazione nella normativa, convegno "L'alta dirigenza negli enti locali", Associazione Reform, Provincia di Pisa, 3/2/2006.
15. Le fatiche dell'impresa: burocrazia e costi: un progetto di semplificazione, Confindustria Lombardia, 1/10/2006.

## SCHEDA CURRICULUM VITAE DI RENATO RUFFINI

16. Il direttore generale dell'ente locale, Venezia, 10/12/2007.
17. Gli effetti ordinamentali della spending review per la Lombardia, seminario della Presidenza del Consiglio Regionale, 12/12/2012.
18. Il nuovo ruolo degli oiv, workshop Anvur su : La buona amministrazione nelle università e negli enti di ricerca. Ciclo della performance trasparenza e anticorruzione, Roma 26 giugno 2015.
19. Cambiare attraverso la partecipazione, l'innovazione e la contrattazione, Forum nazionale CGIL sulla riforma della pubblica amministrazione, Roma 23 giugno 2016

Milano, 12 novembre 2016

