

# CURRICULUM VITAE



## INFORMAZIONI PERSONALI

Nome **RAVAIOLI FRANCESCA**  
Indirizzo **via Masi 22 BOLOGNA - 40137 - Bologna (BO)**  
Telefono **3482330404**  
Email **ravaoli@cogruppo.it**  
  
Nazionalità **ITALIANA**  
Data di nascita **16/05/1972**

## ESPERIENZA LAVORATIVA

Periodo dal 01/01/2004  
Inquadramento contrattuale AUTONOMO  
Datore di lavoro **Vari**  
Posizione ricoperta **Consulente e ricercatrice**  
Principali mansioni e responsabilità Consulente e ricercatrice. Le attività svolte riguardano in particolare l'analisi organizzativa, e interventi di sviluppo organizzativo, anche in riferimento alla realizzazione di studi di fattibilità per la gestione associata di funzioni e servizi propri comunali.  
  
Quale componente di OIV e NV mi sono occupata e mi occupo di misurazione e valutazione della performance del personale e dei servizi; costruzione di sistemi di indicatori per la misurazione e valutazione della performance dei servizi nell'ambito dei processi di programmazione e pianificazione strategica degli enti, con particolare riferimento a EELL.

Periodo dal 13/06/2014  
Inquadramento contrattuale -  
Datore di lavoro -  
Posizione ricoperta **Socio amministratore**  
Principali mansioni e responsabilità C.O. Gruppo srl Bologna, Società di consulenza e ricerca in ambito organizzativo, via Mazzini 54 Bologna

Periodo 30/04/2013 - ..in corso..  
Inquadramento contrattuale AUTONOMO  
Datore di lavoro **Unione dei Comuni della Reno Galliera**  
Posizione ricoperta **Nucleo di Valutazione**  
Principali mansioni e responsabilità Unione dei Comuni della Reno Galliera NV dell'Unione Reno Galliera e degli otto comuni aderenti. Assistenza alla gestione di tutte le fasi del Ciclo della Performance e formulazione della proposta di valutazione delle posizioni apicali

Periodo 17/10/2013 - ..in corso..  
Inquadramento contrattuale AUTONOMO  
Datore di lavoro **Ente Parco delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona e Campigna** via Guido Brocchi Pratovecchio AR  
Posizione ricoperta **OIV**  
Principali mansioni e responsabilità OIV dell'Ente Parco. Organismo Indipendente di valutazione dell'Ente Parco. Assistenza alla gestione di tutte le fasi del Ciclo della Performance e formulazione della proposta di valutazione delle posizioni apicali.

Periodo ottobre 2013 – marzo 2014  
Inquadramento contrattuale AUTONOMO  
Datore di lavoro **Comuni di Bertinoro e Forlimpopoli (enti beneficiari)**  
Posizione ricoperta **Esperto di analisi e sviluppo organizzativo. Analisi della performance dei servizi.**  
Principali mansioni e responsabilità Studio di fattibilità per la Fusione fra i Comuni di Bertinoro e Forlimpopoli. Analisi delle dimensioni e caratteristiche territoriali, demografiche e degli ambiti sovracomunali; analisi di bilancio e confronto con comuni paragonabili. Analisi della dimensione organizzativa e finanziaria in chiave comparata e prospettica per linee di servizio, al fine di evidenziare le convenienze economiche derivanti dal processo di Fusione; le condizioni normative di guida del progetto e il quadro degli incentivi a normativa vigente. È stata condotta una specifica analisi sui servizi di Refezione e Trasporto scolastico. Incarico di CO Gruppo srl su progetto affidato dal Comune di Forlimpopoli

Periodo maggio 2013 – settembre 2013  
Inquadramento contrattuale AUTONOMO  
Datore di lavoro **Formez PA** Roma  
Posizione ricoperta **Esperto in enti locali e PA**  
Principali mansioni e responsabilità Partecipazione al progetto "Interventi mirati al contrasto della corruzione nella Pubblica Amministrazione locale e centrale": Pianificazione delle attività di assistenza tecnica rivolte ad amministrazioni locali partner del progetto (Unione Bassa Romagna e Regione Emilia Romagna) Supporto all'analisi dei processi organizzativi finalizzata alla definizione della mappatura di rischio e del livello di presidio degli stessi e partecipazione alla predisposizione del prontuario rischi e strumenti. Realizzazione di interviste, analisi documentali e di feed back funzionali alla valutazione dei rischi di non integrità e corruzione.

Periodo settembre 2012 – ottobre 2013  
Inquadramento contrattuale AUTONOMO  
Datore di lavoro **Ente Beneficiario Comunità Montana Appennino Cesenate**  
Posizione ricoperta **Esperto di analisi e sviluppo organizzativo. Analisi della performance dei servizi.**  
Principali mansioni e responsabilità Studio di fattibilità per l'individuazione degli ambiti organizzativi ottimali di gestione dei servizi all'interno del territorio della Comunità Montana dell'Appennino Cesenate. Lo studio di fattibilità ha riguardato i sette comuni appartenenti alla Comunità Montana – Unione dei comuni dell'Appennino Cesenate, per un totale di circa 28.000 abitanti. Le analisi sono state condotte sul territorio della Comunità Montana e dei comuni, dal punto di vista demografico e degli ambiti territoriali ottimali; analisi dei bilanci comunali; analisi delle caratteristiche organizzative dell'Ente Comunità Montana e dei Comuni e il quadro delle risorse quantitative e qualitative disponibili; analisi delle caratteristiche dei servizi potenzialmente erogabili in forma associata, al fine di individuare gli ambiti organizzativi ottimali di gestione di ciascun servizio all'interno del perimetro istituzionale costituito dalla Comunità Montana. Incarico di Co Gruppo su progetto affidato dalla Comunità Montana dell'Appennino Cesenate

Periodo novembre 2011 – dicembre 2011  
Inquadramento contrattuale AUTONOMO  
Datore di lavoro **Net Service spa** Bologna  
Posizione ricoperta **Consulente esperto in organizzazione**  
Principali mansioni e responsabilità Analisi organizzativa preliminare dell'Area Penale del Tribunale di Milano per lo sviluppo dei servizi tecnologici.

Periodo settembre 2011 – dicembre 2013  
Inquadramento contrattuale AUTONOMO  
Datore di lavoro **Ente beneficiario Unione dei Comuni della Reno Galliera**

Posizione ricoperta **Esperto di analisi e sviluppo organizzativo. Analisi della performance dei servizi**

Principali mansioni e responsabilità

Studio di fattibilità per la fusione dei comuni dell'unione Reno Galliera. Lo studio di fattibilità ha riguardato gli otto comuni appartenenti all'unione, per un totale di 70.000 circa abitanti. Nell'ambito del progetto sono state indagate, in vista di una ipotesi di fusione, la dimensione economica, finanziaria, organizzativa dei comuni in chiave comparata e prospettica per tutte le linee di servizio. Sono stati indicati le possibili configurazioni istituzionali per garantire rappresentanza e partecipazione politica alle comunità fondatrici. Partecipazione e supporto ai lavori della Commissione Consiliare costituita a livello di Unione Reno Galliera per l'approfondimento dello studio di fattibilità. Incarico di Co Gruppo su progetto affidato dall'Unione dei comuni della Reno Galliera

Periodo gennaio 2011 – dic. 2011

Inquadramento contrattuale AUTONOMO

Datore di lavoro **Enti beneficiari Comuni di Argenta, Ostellato e Portomaggiore**

Posizione ricoperta **Esperto di analisi e sviluppo organizzativo. Analisi della performance dei servizi.**

Principali mansioni e responsabilità

Studio di fattibilità per la costituzione dell'Unione dei Comuni di Argenta, Ostellato e Portomaggiore. Lo studio di fattibilità ha riguardato i tre comuni, due dei quali già appartenenti all'Associazione Intercomunale Argenta e Portomaggiore, per un totale di circa 41.000 abitanti. Analisi organizzativa dei servizi con particolare riferimento al Servizio Sportello Unico per le Attività produttive, Servizio di Pianificazione Territoriale, Servizio Entrate e Tributi e Servizio Gestione del Personale. Lo studio ha indagato le modalità organizzative dei servizi individuati, i vantaggi e le pre condizioni organizzative nell'ipotesi di gestione unificata dei servizi di cui sopra; la definizione delle prime ipotesi di organizzazione dei servizi e individuazione strumenti di monitoraggio e valutazione della performance di tali servizi; piani di attività per la unificazione dei servizi. Incarico di Co Gruppo su progetto affidato dal Comune di Portomaggiore

Periodo ottobre 2010 - feb, 2011

Inquadramento contrattuale AUTONOMO

Datore di lavoro

Posizione ricoperta **Consulente esperto in organizzazione**

Principali mansioni e responsabilità

Analisi sull'implementazione del Decreto Ingiuntivo Telematico presso il tribunale di Firenze. Attività di analisi e definizione delle linee guida per l'implementazione del PCT .

Periodo gennaio 2006 – dic. 2006

Inquadramento contrattuale AUTONOMO

Datore di lavoro

**Ente beneficiario Associazione Intercomunale Reno Galliera**

Posizione ricoperta **Esperta di analisi e sviluppo organizzativo**

Principali mansioni e responsabilità

Associazione Intercomunale Reno Galliera Progetto studio di fattibilità per il passaggio da Associazione Intercomunale a unione di Comuni. Analisi del sistema di governance. Analisi tecnica dei servizi associati e valutazione della performance dei servizi associati e del loro potenziale di sviluppo. Incarico di Co Gruppo su progetto affidato dall'Associazione Intercomunale Reno Galliera

Periodo luglio-dicembre 2005

Inquadramento contrattuale AUTONOMO

Datore di lavoro

**Ente beneficiario CCIAA di Reggio Emilia**

Posizione ricoperta **Esperto di analisi e sviluppo organizzativo**

Principali mansioni e responsabilità

CCIAA Reggio Emilia Progetto di analisi e assistenza per il piano di sviluppo camerale. Analisi degli assetti e processi organizzativi e definizione di linee guida per il progetto di qualificazione e di sviluppo dell'Ente. Incarico di Co Gruppo su progetto affidato dalla CCIAA di Reggio Emilia a Co Gruppo

Periodo 2005 - giugno 2013

Inquadramento contrattuale AUTONOMO

Datore di lavoro

**Ente beneficiario Comune di Fiorenzuola d'Arda** Fiorenzuola d'Arda

Posizione ricoperta **Componente NV - OIV**

Principali mansioni e responsabilità

Componente NV e OIV. Assistenza alla gestione di tutte le fasi del ciclo di gestione della performance; formulazione della documentazione di pianificazione strategica dell'ente; formulazione della proposta di valutazione delle posizioni apicali. Incarico di Co Gruppo srl, nell'ambito del progetto affidato dal Comune di Fiorenzuola d'Arda

Periodo gennaio – dicembre 2005

Inquadramento contrattuale AUTONOMO

Datore di lavoro

**Ente beneficiario Comune di Bagno di Romagna**

Posizione ricoperta	<b>Analisi e sviluppo strategico</b>
Principali mansioni e responsabilità	Comune di Bagno di Romagna. Progetto di coordinamento e supporto al processo di pianificazione strategica dell'ente.. Supporto nella definizione della metodologia di pianificazione strategica e assistenza all'implementazione del progetto. Incarico di Co Gruppo srl, nell'ambito del progetto affidato dal Comune di Bagno di Romagna.
Periodo	2004-2014
Inquadramento contrattuale	AUTONOMO
Datore di lavoro	<b>Ente beneficiario - Comunità Montana Appennino Cesenate</b> San Piero in Bagno
Posizione ricoperta	<b>NV - OIV</b>
Principali mansioni e responsabilità	OIV Comunità Montana dell'Appennino cesenate e 7 comuni associati. Componente NV – OIV Assistenza alla formulazione della documentazione di pianificazione strategica e monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti, formulazione della proposta di valutazione delle posizioni apicali. Incarico professionale affidato da Co Gruppo, consulente Comunità Montana dell'Appennino Cesenate
Periodo	gennaio 2004 – dicembre 2006
Inquadramento contrattuale	AUTONOMO
Datore di lavoro	<b>Ministero della Giustizia (ente beneficiario)</b>
Posizione ricoperta	<b>Esperto di analisi e sviluppo organizzativo</b>
Principali mansioni e responsabilità	Progetto "Assistenza alla realizzazione del Processo Civile Telematico". Il progetto ha previsto l'analisi organizzativa presso alcuni tribunali italiani finalizzate alla riorganizzazione e telematizzazione delle procedure. Consulente e analista di organizzazione. Attività di rendicontazione del progetto e assistenza ai Comitati nazionali di progetto costituiti a livello centrale. Analisi presso il tribunale di Bergamo. Incario di Co Gruppo su progetto affidato dal Ministero della Giustizia
Periodo	gennaio – dicembre 2004
Inquadramento contrattuale	AUTONOMO
Datore di lavoro	
Posizione ricoperta	<b>Consulente, esperto enti locali</b>
Principali mansioni e responsabilità	Partecipazione al progetto "La disciplina regionale degli ambiti ottimali e le forme di assistenza alle associazioni di enti locali" del Dipartimento della Funzione Pubblica e Formez. Analisi comparativa delle politiche pubbliche implementate dalle Regioni italiane in tema di riordino territoriale e definizione di possibili azioni di sviluppo a supporto delle forme associative fra comuni
Periodo	marzo 2003 – marzo 2004
Inquadramento contrattuale	AUTONOMO
Datore di lavoro	<b>Ente beneficiario Modena Formazione</b>
Posizione ricoperta	<b>Ricercatrice</b>
Principali mansioni e responsabilità	Partecipazione al progetto di Modena Formazione "Mainstreaming e politiche di governo locale" nell'ambito del progetto di ricerca e formazione finanziato dalla Regione Emilia Romagna. Analisi delle politiche di mainstreaming sviluppate a livello di governo locale (provinciale). Azioni formative e informative di presentazione della ricerca e delle principali evidenze a livello provinciale.
Periodo	2002 - 2003
Inquadramento contrattuale	AUTONOMO
Datore di lavoro	<b>Ente beneficiario Modena Formazione e Profingest Management School</b>
Posizione ricoperta	<b>Ricercatrice</b>
Principali mansioni e responsabilità	Attività di ricerca sui fabbisogni in termini di conoscenza della classe politica a livello locale nell'ambito del Progetto di Modena Formazione e Profingest Management School "Lo sviluppo delle politiche pubbliche locali. Attività di ricerca e formazione per consiglieri, assessori e sindaci dei comuni dell'Emilia Romagna", cofinanziato dalla Regione Emilia Romagna. Messa a punto della fasi di indagine qualitativa e quantitativa. Analisi dei risultati e Assistenza alla definizione del percorso seminariale conseguente all'indagine.
Periodo	settembre – dicembre 2001
Inquadramento contrattuale	AUTONOMO
Datore di lavoro	<b>Ente beneficiario Cinsedo</b>
Posizione ricoperta	<b>Ricercatrice</b>
Principali mansioni e responsabilità	Attività di ricerca "La disciplina regionale degli ambiti ottimali e le forme di assistenza alle associazioni di enti locali" – Progetto Decentramento, Cinsedo, Regione Emilia Romagna, nell'ambito del Progetto finalizzato del Dipartimento della Funzione Pubblica "Decentramento Amministrativo: sostegno all'adeguamento organizzativo e funzionale"

Periodo 01/01/2001 - 31/12/2003  
Inquadramento contrattuale COLLABORAZIONE  
Datore di lavoro **Università degli studi di Bologna**  
Posizione ricoperta **Titolare di assegno di ricerca**  
Principali mansioni e responsabilità Attività di ricerca sugli enti locali e impatto delle riforme amministrative sugli enti locali

Periodo 01/04/2000 - 31/12/2000  
Inquadramento contrattuale COLLABORAZIONE  
Datore di lavoro **Profingest**  
Posizione ricoperta **Tutor d'aula**  
Principali mansioni e responsabilità Attività di tutoraggio d'aula del Master in Organizzazione e Sviluppo Economico di Profingest. Coordinamento operativo del MAster, partecipazione alle lezioni in qualità di Tutor d'aula, organizzazione in collaborazione con la Direzione scientifica del Master della didattica

Periodo 01/09/1999 - 03/03/2001  
Inquadramento contrattuale TEMPO INDETERMINATO  
Datore di lavoro **CNA di Forlì Cesena**  
Posizione ricoperta **Referente PMI servizi innovativi**  
Principali mansioni e responsabilità Progettazione e promozione di servizi innovativi per le piccole e medie imprese per favorire opportunità economiche e processi di internazionalizzazione delle PMI. referente per la provincia di Forlì Cesena della società PMI servizi di 4 CNA

Periodo 01/10/1997 - 01/06/1999  
Inquadramento contrattuale COLLABORAZIONE  
Datore di lavoro **ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE**  
Posizione ricoperta **Agente locale di Sviluppo**  
Principali mansioni e responsabilità Attività di ricerca e progettazione di interventi a sostegno dell'imprenditoria artigiana nella provincia di Forlì Cesena nell'ambito del programma TE.MA. Borsa di studio quale agente locale di sviluppo del Programma

## **ISTRUZIONE E FORMAZIONE**

Periodo 1991 - 1997  
Scuola o Istituzione Università degli studi di Bologna  
Tipologia LAUREA VECCHIO ORDINAMENTO O LAUREA MAGISTRALE A CICLO UNICO  
Titolo **Laurea in Scienze Politiche - indirizzo Politico Amministrativo**  
Votazione **110 / 110 cum laude**

## **COMPETENZE PERSONALI**

Lingua Madre **ITALIANO**

## **CAPACITÀ E COMPETENZE**

### **PERSONALI**

*Acquisite nel corso della vita e della carriera ma non necessariamente riconosciute da certificati e diplomi ufficiali.*

PRIMA LINGUA **Italiano**

ALTRE LINGUA

### **INGLESE**

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

- |                                 |                 |
|---------------------------------|-----------------|
|                                 | <b>FRANCESE</b> |
| • Capacità di lettura           | Elementare      |
| • Capacità di scrittura         | Elementare      |
| • Capacità di espressione orale | Elementare      |

- Competenze COMUNICATIVE Ho sviluppato capacità e competenze relazionali nell'ambito dei diversi contesti lavorativi in cui ho prato caratterizzati da un elevato livello di interazione e rapporti sia con enti e istituzioni esterne sia con i colleghi e partner nell'ambito dello sviluppo dei progetti cui ho partecipat0
- Competenze ORGANIZZATIVE E GESTIONALI Ho maturato adeguate competenze di coordinamento di progetti, nel campo della consulenza oltre che della ricerca e della formazione
- Competenze PROFESSIONALI Ritengo di aver sviluppato competenze e conoscenze sui temi della gestione delle risorse umane con particolare riferimento alla valutazione del personale e della performance e con esperienze qualificate in tema di selezione delle risorse umane, così come sul tema della pianificazione strategica e dello sviluppo organizzativo, costruzione di sistemi di indicatori per la misurazione della qualità dei servizi pubblici. Si segnalano a questo proposito le esperienze maturate quale componente di OIV-NV presso enti locali e la partecipazione a progetti e studi di fattibilità di servizi e funzioni (unioni e fusioni di comuni),
- Competenze INFORMATICHE Buona padronanza degli strumenti office (word, excel, PPT)

## ULTERIORI INFORMAZIONI

Attività di formazione e docenze: Progettazione, coordinamento gruppi di lavoro e docenze a favore di Centri di formazione Professionali e scuole di Formazione Manageriale (C.F.P. Guastalla – Reggio Emilia; C.F.P. Tadini – Piacenza; C.F.P. Ferrara; Modena Formazione; Promolmpresa Mantova; Profingest Business School) in riferimento a:

Valutazione delle risorse umane e definizione del sistema delle competenze; utilizzo del sistema delle competenze per la valutazione del personale. Costruzione del del Sistema di valutazione delle performance ai sensi del D.Lgs. 150 del 2009,

Benessere organizzativo

Gestione associate dei servizi pubblici e delle politiche pubbliche di area vasta

Teoria delle organizzazioni complesse

Pianificazione e programmazione negli EELL

Customer satisfaction, qualità dei servizi e strategie di miglioramento dei servizi

Corsi specifici sul ruolo e profilo distintivo dei comunicatori pubblici e ruoli e profile specifici nelle forme di gestione associate di servizi e funzioni proprie comunali

Publicazioni:

"La prospettiva tecnica degli studi di fattibilità – note metodologiche" in Le Istituzioni del Federalismo, Regione e Governo Locale, Quaderno I del 2012 "

Dall'Unione alla fusione dei comuni" (co-autrice) "Il caso italiano. Politiche regionali di associazionismo intercomunale a confronto" in "L'associazionismo intercomunale. Politiche e interventi delle regioni italiane: il caso del Veneto", a cura di Patrizia Messina, Università degli studi di Padova – Centro di ricerca e servizi "Giorgio Lago" 2009 (co- autrice del capitolo 2)

"Forme di gestioni associata e Unioni di comuni: programmare lo sviluppo in base alle capacità", in Politica & Organizzazione, Quaderni di ricerca dell'AROC, n.1 del 2005

Lo sviluppo delle politiche pubbliche locali. Un'indagine sul fabbisogno formativo degli amministratori dei Comuni dell'Emilia Romagna, in III Rapporto sulle Autonomie Locali in Emilia Romagna, Le Istituzioni del Federalismo, Regione e Governo Locale, n. 6 del 2003 (co-autrice)

Autorizzo il trattamento dei dati contenuti in questo curriculum vitae ai sensi della normativa vigente

Francesca Ravaioli  
26 luglio 2016

*Francesca Ravaioli*