

FORMATO EUROPEO  
PER IL CURRICULUM  
VITAE



INFORMAZIONI PERSONALI

Nome	<b>RISTORI MARINA</b>
Indirizzo	Milano – Via Bergognone, 30
Telefono	+390202884.54723
E-mail	<b>marina.ristori@comune.milano.it</b>
Nazionalità	<b>ITALIANA</b>
Data di nascita	<b>16-12-1960</b>

ESPERIENZA LAVORATIVA

La trasversalità delle competenze e delle esperienze maturate, la cura delle relazioni e delle dinamiche di *team work*, i frequenti ed articolati contatti con il mondo pubblico e aziendale, congiunti all'attitudine al cambiamento ed all'innovazione, conducono i miei interessi professionali verso ruoli e contesti territoriali diversi, per storia, modello di sviluppo e condizione socio-economica.

In particolare l'esercizio di ruoli ad alto contenuto manageriale e organizzativo è stato affiancato alla conoscenza specifica di processi di lavoro sui quali operare attività di reingegnerizzazione per l'adeguamento ai fenomeni socio-economici dei territori di riferimento nei quali ho condotto le mie esperienze di lavoro, nonché alle esigenze degli utenti.

Specifiche esperienze:

- ➔ **dal dicembre 2017**: incarico di Direttore dell'Area Organizzazione e sviluppo professionale del Comune di Milano – 14.687 dipendenti
- ➔ **ottobre 2016 – settembre 2017**: incarico di Direttore Generale Vicario del Comune di Firenze – 380.000 abitanti, 4.510 dipendenti – circa 1 miliardo di bilancio corrente.
- ➔ **settembre 2014 – settembre 2017**: incarico di Direttore dell'Area di Coordinamento delle risorse presso il Comune di Firenze. Nell'ambito di tale incarico ho la responsabilità diretta e di coordinamento di tutta l'area organizzativa che raggruppa le direzioni di staff (risorse finanziarie, bilancio, entrate, riscossione coattiva, partecipate – risorse umane, organizzazione, sviluppo e gestione – patrimonio abitativo e non abitativo – sistemi informativi e progetti di *smart city*). Partecipo alla direzione strategica dell'ente, strutturata su 3 coordinatori d'area, ed alla definizione del ciclo di programmazione e controllo.
- ➔ **aprile 2011 – luglio 2014**: incarico di Direttore Generale della Provincia di Cremona – 360.000 abitanti, 500 dipendenti, 115 comuni. Oltre alle funzioni di coordinamento generale dell'attività dell'ente e di sviluppo organizzativo, compresa la ridefinizione della macro-organizzazione articolata per aree omogenee ed il coordinamento delle politiche finanziarie e di investimento, ho curato progetti di sviluppo locale, di aggregazione di funzioni e servizi, di realizzazione di opere

pubbliche con modalità riferite alla *partnership pubblico-privata* (leasing immobiliare e in costruendo, project financing, contratto di disponibilità, appalto integrato ecc.) e di organizzazione dei servizi pubblici locali. Di particolare significato, poi, l'attività di **costituzione del Fondo immobiliare ad apporto pubblico per la valorizzazione del patrimonio – Fondo "Eridano" - di cui ho diretto tutte le fasi di fondazione**, dalle istruttorie preliminari, alla selezione della SGR, alla definizione del regolamento, dell'atto costitutivo, all'attività di *fundraising* e *real estate*. Sono stata componente del Comitato Consultivo del Fondo fino alla cessazione del mio incarico di DG. Infine, peculiare l'attività relativa alla definizione del ciclo di programmazione e controllo, con la riscrittura completa del sistema di valutazione della performance organizzativa e dei risultati individuali. Per l'intera durata dell'incarico, sono stata presidente della delegazione trattante di parte pubblica sia della dirigenza che del comparto.

- ➔ **giugno 2011 – dicembre 2013:** presidente dell'Organismo Indipendente di Valutazione del comune di Legnano, con pieno esercizio delle competenze assegnate all'OIV dal D.Lgs. 150/2009.
- ➔ **luglio 2009 – marzo 2011:** incarico di Direttore Generale del Comune di Legnano (MI) – 59000 abitanti, 370 dipendenti, con funzioni di coordinamento generale dell'attività e obiettivi di riorganizzazione strutturale, nonché gestione dei programmi strategici dell'Ente. Oltre alle attività tipiche della direzione generale, mi sono occupata di *governance* inter-istituzionale, di azioni di sussidiarietà gestionale, di riorganizzazione funzionale dei servizi (attraverso la costituzione di soggetti giuridici dedicati) e di un'intensa attività di attuazione di sistemi avanzati di programmazione e valutazione delle performances dal punto di vista economico e qualitativo.
- ➔ **giugno 2006 – giugno 2009:** incarico di Direttore Generale del Comune di Bagno a Ripoli (FI) – 27000 abitanti, 198 dipendenti -, svolgendo funzioni di coordinamento dell'intera attività gestionale dell'Ente, con particolare riferimento ai processi di innovazione e sviluppo territoriale, al sistema qualità, alla programmazione, organizzazione ed al controllo strategico. Oltre alla direzione generale, ho diretto alcuni servizi fra i quali il sistema integrato della comunicazione, la sicurezza urbana, il controllo interno ed i sistemi informativi. Ho svolto il ruolo di *project manager* in occasione di progetti di finanza innovativa e *partnership pubblico-privato*. In un concetto di sussidiarietà del sistema di erogazione dei pubblici servizi e *reengineering* delle procedure, ho partecipato a progetti di rilievo metropolitano, entrando in comunicazione con tutti i livelli istituzionali, territoriali ed extraterritoriali. Nel ruolo di D.G. e in coerenza con le competenze acquisite nel corso della specializzazione universitaria, ho partecipato attivamente all'elaborazione di politiche pubbliche rivolte allo sviluppo locale ed alla creazione di occasioni di investimento sul territorio.
- ➔ **dal 2005 – al 2009:** incarico di Professore a contratto presso l'Università degli Studi di Firenze – Facoltà di Psicologia del lavoro- nell'ambito del Corso di laurea in Psicologia del lavoro e del Master di II livello su "Valutazione e sviluppo delle risorse umane" per l'insegnamento della materia "*Contrattualistica e rapporto di pubblico impiego*".
- ➔ **maggio 2001 - giugno 2006:** Dirigente dell'Area Programmazione ed Organizzazione del Comune di Bagno a Ripoli (Firenze), con contratto di lavoro privatistico a tempo determinato, a seguito di selezione pubblica improntata alla verifica dei requisiti attitudinali, motivazionali e professionali. In tale veste sono stata *general manager* del sistema di programmazione dell'attività dell'ente, definendo le direttrici principali di tale attività e gli obiettivi strategici annuali e di mandato. Ho curato interamente il processo di gestione e di sviluppo delle risorse umane occupate nell'ente. Ho diretto diverse unità organizzative complesse (CED,

personale, servizi di comunicazione, polizia municipale, qualità e controllo interno, servizi legali, gestione associate). Dal **gennaio 2002 al giugno 2004** ho assunto l'incarico di **Vice Direttore Generale** guidando tutto il complesso processo di riorganizzazione dell'ente, anche attraverso la formulazione di piani formativi interdisciplinari con l'obiettivo di sviluppare una rinnovata cultura dell'amministrazione pubblica, mirata all'affermazione del concetto di *qualità* e *misurazione* del sistema di erogazione dei servizi.

➔ **aprile 1981 - aprile 2001**: dipendente del Comune di Bagno a Ripoli (Firenze), con ruoli che nel tempo hanno contribuito alla costruzione di un'esperienza di specializzazione interna, affiancata da costanti e costruttivi rapporti con il contesto di riferimento, espresso nelle diverse componenti (produttive, professionali, imprenditoriali, della formazione, sindacali, dell'associazionismo ecc.)

In tutti gli enti dove ho lavorato mi sono costantemente occupata di *assessment* per la selezione delle HR, presiedendo commissioni di esame; mi sono permanentemente occupata di contrattazione decentrata rappresentando la parte datoriale nelle delegazioni trattanti.

#### ESPERIENZE PROFESSIONALI CONSULENZIALI

**Dal 1995 al 2001** Ho svolto diversi incarichi di collaborazione e consulenza professionale autonoma presso amministrazioni pubbliche locali di varia dimensione e collocazione territoriale, sezioni decentrate di amministrazione statali e associazioni di comuni (ANCI), aventi ad oggetto:

- ➔ l'analisi organizzativa e la reingegnerizzazione delle strutture e dei processi lavorativi;
- ➔ il superamento di sistemi professionali disomogenei e scoordinati;
- ➔ l'introduzione di metodologie di programmazione e valutazione dell'azione;
- ➔ l'avvio di servizi di *facility relationship* e di comunicazione pubblica
- ➔ la semplificazione delle procedure;
- ➔ l'individuazione di modelli procedurali replicabili e coordinati.

#### ESPERIENZE PROFESSIONALI DA FORMATORE

**Dal 1997 a tutt'oggi** ho svolto un'intensa e diversificata attività di docenza in corsi di formazione e/o specializzazione rivolti prevalentemente al target del personale pubblico (manager e di comparto), nelle seguenti aree tematiche:

##### ➔ **Area dell'organizzazione:**

- *il management nell'organizzazione pubblica*
- *human resource: valorizzazione e sviluppo*
- *la valutazione delle risorse umane*
- *organizzazione aziendale e organizzazione pubblica: similitudini e differenze*
- *il processo di autonomia organizzativa della pubblica amministrazione*
- *la programmazione dei fabbisogni attraverso l'analisi delle competenze*
- *sistemi di selezione per l'accesso al lavoro pubblico e loro evoluzione*
- *il circuito della pianificazione e programmazione strategica*
- *il sistema dei controlli nella p.a.*
- *il benessere organizzativo*

##### ➔ **Area dello sviluppo:**

- *il significato di sviluppo*
- *l'indagine territoriale*
- *stakeholder e partecipazione*
- *le politiche locali*
- *i sistemi di valutazione e misurazione delle policies*

##### ➔ **Area della qualità nei servizi pubblici:**

- *il concetto di "qualità del servizio"*
- *il controllo di qualità e la valutazione nei servizi pubblici;*
- *principi di marketing nei servizi pubblici;*
- *la customer satisfaction*

#### ➔ Area delle relazioni

- regole e dinamiche del sistema relazionale
- l'analisi transazionale
- gli stati dell'io
- la gestione dei conflitti
- leadership e team-work
- il coaching

#### ➔ Area dei servizi pubblici di comunicazione:

- la comunicazione pubblica: nascita ed affermazione
- sistemi organizzativi dei servizi di comunicazione pubblica;
- strategie di comunicazione pubblica
- rapporti con i media
- la comunicazione politica

Su tali argomenti, fra gli altri, ho ripetutamente collaborato, con incarichi di docenza, con l'Università di Firenze – Facoltà di Psicologia e Facoltà di Scienze Politiche – e l'Università di Urbino.

**Dal 1993 a tutt'oggi** molto numerosi sono stati gli interventi, in qualità di relatrice, a convegni, tavole rotonde, *work-shop*, laboratori, seminari, sui temi che di volta in volta hanno rappresentato l'impegno del mio lavoro.

ESPERIENZE PROFESSIONALI DA  
RELATORE

## ISTRUZIONE E FORMAZIONE

ISTRUZIONE

➔ **Anno 2008**: Laurea magistrale in “Analisi e politiche dello sviluppo locale e regionale” conseguita presso la Facoltà di Scienze Politiche “Cesare Alfieri” di Firenze – Sezione distaccata di Prato, con votazione 110/110 con lode. Tesi in Sociologia dello sviluppo locale: **“Lo sviluppo di un territorio attraverso l'offerta di servizi alla persona”** – Relatore Prof. Carlo Trigilia

➔ **Anno 2004**: Laurea in Scienza di Governo e dell'Amministrazione, indirizzo in “Gestione e sviluppo risorse umane”, conseguita presso la Facoltà di Scienze Politiche “Cesare Alfieri” di Firenze, con votazione 110/110 con lode. Tesi in Organizzazione aziendale: **“La gestione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni: dalla fase di programmazione alla selezione”** – Relatore Prof.ssa Maria Teresa Provenzano

➔ **Anno 1980**: Diploma di Ragioneria, conseguito presso l'Istituto Tecnico Giovanni da Verrazzano di Firenze con votazione 48/60;

➔ **Anno 2010** – Corso di Alta Formazione Universitaria in “Coaching” organizzato dalla Scuola Europea di Alta Formazione in Orientamento di Castellanza (VA) per complessive 850 ore di cui 215 ore accademiche di formazione in aula. Il Corso è equipollente al master universitario di primo livello, è riconosciuto dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e trasferisce competenze in *Life Coaching, Corporate Coaching, Business Coaching, Executive Coaching*

➔ **Anno 2003** - Corso di formazione universitaria su “Management in comunicazione e marketing” organizzato dalla SDA dell'Università L. Bocconi di Milano per complessive 90 ore, in conformità alla Legge 150/2000;

FORMAZIONE E  
SPECIALIZZAZIONE  
UNIVERSITARIA AGGIUNTIVA

- ➔ **Anno 2001** – Corso di formazione universitaria in “Gestione delle Risorse negli enti locali” organizzato dall’Università di Urbino – Facoltà di Scienza della formazione – della durata di 180 ore, distinguendosi con acquisizione di attestato di particolare profitto;
- ➔ **Anno 2001** - Corso di formazione universitaria in “Management pubblico” rivolto agli organi di direzione generale di enti locali delle regioni Emilia Romagna, Marche, Toscana e Umbria, organizzato dall’Università di Urbino – Facoltà di Scienza della formazione – della durata di 40 ore;
- ➔ **Anno 2000** - Corso di formazione universitaria della Scuola di Specializzazione in Studi sull’Amministrazione Pubblica (SPISA) dell’Università di Bologna su “Il sistema dei controlli nella pubblica amministrazione dopo il D. Lgs. 286/1999” della durata di 40 ore

**CAPACITÀ E COMPETENZE PERSONALI**

L’articolata esperienza professionale, costantemente integrata con quella formativa e da formatore, mi ha permesso l’acquisizione di competenze altamente multidisciplinari e integrate, sviluppando una naturale attitudine alla flessibilità, all’innovazione e allo sviluppo di relazioni articolate e diversificate.

**MADRELINGUA**

**ITALIANA**

**ALTRE LINGUE**

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

	<b>INGLESE</b>	<b>FRANCESE</b>	<b>SPAGNOLO</b>
• Capacità di lettura	buono	buono	buono
• Capacità di scrittura	buono	adeguato	adeguato
• Capacità di espressione orale	adeguato	scolastico	scolastico

**CAPACITÀ E COMPETENZE RELAZIONALI**

Mi viene riconosciuta un’ottima predisposizione alle relazioni, alla conduzione della comunicazione - sia *one-to-one* che di gruppo -, di insiemi complessi ed articolati di persone, al *team-work*, alla gestione di conflitti. Dall’analisi motivazionale a cui mi sono sottoposta è risultato un elevato livello di leadership situazionale.

**CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE**

Ad es. coordinamento e amministrazione di persone, progetti, bilanci; sul posto di lavoro, in attività di volontariato (ad es. cultura e sport), a casa, ecc.

Da sempre appassionata di viaggi a scopo conoscitivo, organizzo e coordino, con esperienza ventennale ed a mero titolo volontario, gruppi di viaggiatori in ogni parte del mondo, occupandomi sia della pianificazione del *tour*, sia della gestione delle dinamiche di gruppo fra persone che non si conoscono. Per tale hobby frequento corsi di formazione sulla gestione delle dinamiche relazionali in situazioni di criticità e di difficoltà.

Nel tempo libero mi piace tenermi aggiornata con la lettura di quotidiani, ascoltare musica, andare a teatro, dedicarmi al cinema e ad attività sportive.

**CAPACITÀ E COMPETENZE  
TECNICHE**

*Con computer, attrezzature specifiche,  
macchinari, ecc.*

Ho una buona conoscenza dei principali applicativi di uso comune ed una buona attitudine all'utilizzo di nuove strumentazioni informatiche e tecnologiche

**ALTRE CAPACITÀ E COMPETENZE**

*Competenze non precedentemente  
indicate.*

Sono stata Vice Presidente dell'Associazione Professionale L.E.N. (Lombardia Executive Network), organismo costituito nel 2013 fra *first manager* del sistema pubblico lombardo con lo scopo di generare una rete professionale in grado di elaborare proposte e programmi di sviluppo prospettico e sostenibile della Lombardia.

Sono stata iscritta ad ANDIGEL (Associazione Nazionale Direttori Generali degli Enti Locali), del cui direttivo sono stata componente fino a febbraio del 2012, e risultato accreditata nel primo elenco dei soggetti il cui cv professionale è stato validato dalla Fondazione Alma Mater dell'Università di Bologna a ricoprire il ruolo di direttore generale.

Sono autrice di numerosi articoli ed interventi su riviste specializzate, pubblicazioni e quotidiani, sul tema della comunicazione pubblica, dei servizi di informazione all'utenza, sull'evoluzione organizzativa nella pubblica amministrazione, sul rapporto tra comunicazione e organizzazione e sulla qualità dei servizi pubblici locali.

Ho scritto alcuni capitoli del "Manuale operativo per la gestione delle risorse umane", curato da Luca Tamassia ed edito dal Sole 24 ore nel 2004.

**PATENTE O PATENTI**

patente B

**ULTERIORI INFORMAZIONI**

Le dichiarazioni di cui sopra sono rilasciate ai sensi e per gli effetti del disposto normativo di cui al DPR 445/2000.

Autorizzo al trattamento dei dati personali ai sensi della legge 196/03 sulla privacy.

Firenze, 27 dicembre 2017

**Marina Ristori**