



Curriculum vitae Patrizia Ravaoli

INFORMAZIONI PERSONALI

Patrizia Ravaoli

POSIZIONE RICOPERTA

Direttrice Generale Formez PA
Consigliera d'Amministrazione Proger S.p.A.
Sub-commissaria Ente Strumentale alla CRI

SUMMARY

Manager con oltre trent'anni di esperienza ai vertici di organizzazioni complesse, pubbliche, private e associative, ha costruito il proprio profilo professionale secondo logiche, orientate al change management, ai risultati, alla sostenibilità economico-finanziaria, alla creazione di valore e al posizionamento istituzionale. Ha assunto responsabilità manageriali/dirigenziali fin dall'inizio della carriera sviluppando precocemente competenze di leadership, people management e direzione per obiettivi.

Attualmente è Direttrice Generale di Formez PA, associazione riconosciuta di diritto privato in house alla Presidenza del Consiglio, dove guida un'organizzazione di circa 450 dipendenti, con responsabilità sulla pianificazione strategica e operativa, sulla gestione economico-finanziaria, sui sistemi di controllo di gestione e reporting, sull'organizzazione e sul performance management. Opera valorizzando il capitale umano, lo sviluppo della leadership ed il lavoro in team con un approccio manageriale orientato all'efficienza, alla qualità dei servizi, alla sostenibilità economica e allo sviluppo delle relazioni esterne, rafforzando il posizionamento dell'Ente verso gli Associati, le Istituzioni e i partner. Driver principali sono le persone (people management e comunicazione) e l'innovazione gestionale (dall'ERP all'uso concreto delle intelligenze artificiali nei processi aziendali).

Ha maturato in modo particolarmente significativo le proprie competenze manageriali in modo trasversale tra pubblico e privato, ricoprendo per oltre dieci anni posizioni apicali nella Croce Rossa Italiana, dove è stata Direttrice Generale. In tale contesto ha operato come vero e proprio general manager, con piena responsabilità, anche legale, sulla gestione economico-finanziaria e amministrativa, sulla riorganizzazione delle strutture, sulla gestione delle risorse umane e sulla valorizzazione del patrimonio immobiliare. Ha gestito complessivamente circa 4.000 persone (oltre a 150.000 volontari e 630 comitati) e ha guidato con successo una delle più complesse operazioni di riordino del settore pubblico italiano, inclusa la procedura di "privatizzazione" sviluppando un solido approccio al controllo di gestione, al reporting direzionale e alla gestione per obiettivi. In questo ruolo si è anche occupata del posizionamento esterno dell'organizzazione, della costruzione di partnership strategiche, della negoziazione di accordi con grandi stakeholder pubblici e privati.

È stata Direttrice Generale della Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori, dove ha ulteriormente rafforzato le proprie competenze nella gestione di reti associative multi-livello, nella conduzione economico-finanziaria, nello sviluppo delle relazioni con imprese, fondazioni e sponsor e nella governance dei rapporti istituzionali ad alta esposizione pubblica.

Nel settore privato ha ricoperto ruoli manageriali e di sviluppo come Associated Partner in Consiel (Gruppo Telecom Italia-Finsiel), Area Manager in Enterprise Digital Architects (Gruppo Ericsson) e Senior Advisor in Key2People (principale società italiana di executive search), maturando una solida visione delle dinamiche di

mercato e dei modelli organizzativi e di management. Attualmente è Consigliera di Amministrazione di Proger S.p.A., primaria società internazionale di ingegneria, dove contribuisce alle scelte strategiche, alla governance e all'indirizzo economico-finanziario dell'impresa.

Ha sviluppato nel tempo una eccellente capacità di relazioni istituzionali e stakeholder management, gestendo rapporti strutturati con Ministeri, Regioni, enti territoriali, grandi imprese, fondazioni, università, organismi internazionali e vertici politici e amministrativi. Questa competenza insieme a quella strettamente gestionale-manageriale rappresenta uno dei suoi principali asset distintivi.

Le appartiene infine un sistema valoriale forte e coerente, che ha accompagnato l'intero suo percorso professionale. Dopo aver ricoperto ruoli apicali nella Croce Rossa Italiana, ha scelto di impegnarsi anche come volontaria della stessa organizzazione. Già parte di molteplici Associazioni, oggi esprime il proprio impegno civico e sociale prevalentemente attraverso l'Associazione Donne Leader in Sanità, di cui è socia fondatrice e Presidente, con l'obiettivo di promuovere la leadership femminile, il merito e la parità di genere nelle posizioni apicali delle organizzazioni sanitarie pubbliche e private.

ESPERIENZE PROFESSIONALI

Settembre 2021 - in corso

Direttrice Generale

Formez PA - Centro Servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A. - Roma (Italia)

Membership Organizations Sector

Formez PA è un'associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato in house alla Presidenza del Consiglio - Dipartimento della Funzione Pubblica ed alle amministrazioni associate.

Il Direttore Generale sovrintende, nel rispetto delle direttive e dei criteri deliberati dal Consiglio, all'organizzazione, all'attività ed al personale dell'Associazione.

Luglio 2022 - in corso

Consigliere d'amministrazione

Proger S.p.A.

Private sector

Società di Ingegneria Generale da anni stabilmente nel ranking mondiale delle prime società internazionali di ingegneria.

07 aprile 2023 – in corso

Sub-Commissaria

Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana in L.C.A.

Public sector

Dall'8 dicembre 2008 ai vertici di Croce Rossa, dopo una prima fase di riorganizzazione e rilancio dell'Ente che proveniva da una lunga storia di commissariamenti, ha gestito e sta ancora completando il progetto di privatizzazione voluto dal Legislatore, passando attraverso diversi ruoli: Direttore Generale, Amministratore Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana (ESACRI), Commissario Liquidatore ed infine dal 7 aprile 2023 nominata con decreto del Ministro della Salute Sub-commissaria Liquidatrice.

Gennaio 2018 – 06 aprile 2023

Commissaria Liquidatrice
Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana in L.C.A.**Public sector**

Nominata con decreto del Ministro della Salute quale Commissaria Liquidatrice ha avuto la responsabilità della Liquidazione Coatta amministrativa in atto per la chiusura definitiva del “vecchio” ente pubblico CRI a seguito del riordino (D. Lgs 178/2012), trattasi di una procedura di estrema complessità sia per aspetti quantitativi – alto numero di creditori con più di 4600 insinuazioni, ut totale passivo accertato di oltre 150.000.000,00 di euro (si rammenta non per insolvenza ma per riordino) la gestione di un patrimonio immobiliare dislocato su tutto il territorio nazionale con valore catastale pari a circa 80.000.000,00 di euro – che qualitativi nonché per le difficoltà interpretative della normativa di riferimento.

Gennaio 2016 – Dicembre 2017

Amministratore
Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana**Membership Organizations Sector**

L’Ente strumentale alla CRI è un Ente pubblico non economico, soggetto alla vigilanza del Ministero della salute, è stato istituito dal Legislatore con il compito di concorrere temporaneamente allo sviluppo della nuova Associazione della Croce Rossa Italiana (cui sono state trasferite le funzioni precedentemente esercitate dalla CRI) nonché svolgere le attività in ordine a patrimonio, dipendenti e gestione separata.

Come Amministratore ha avuto ogni più ampia responsabilità gestionale legata alla riorganizzazione, gestione delle risorse umane con particolare riguardo alla gestione del patrimonio dell’ente e ogni altra attività afferente il legale rappresentante.

Dicembre 2008 – Dicembre 2015

Direttore Generale
Croce Rossa Italiana**Membership Organizations Sector**

La Croce Rossa Italiana era Ente Pubblico non economico su base associativa, con sede centrale a Roma e oltre 600 unità su tutto il territorio nazionale, soggetto alla vigilanza del Ministero della Salute e del Ministero della Difesa, posto sotto l’alto Patronato del Presidente della Repubblica. Operava con oltre 4000 dipendenti (tra tempo determinato e indeterminato), civili e appartenenti al corpo militare, e circa 150.000 volontari.

Entrata nella funzione a seguito del commissariamento avvenuto nell’ ottobre 2008, Il Direttore Generale, ha gestito le operazioni di risanamento amministrativo e contabile dell’Ente.

Il Direttore Generale in qualità di rappresentante legale ha esercitato i poteri di gestione economica, finanziaria ed amministrativa nonché la rappresentanza in giudizio e nei rapporti con i terzi

Nel 2012 con l’approvazione del D. Lgs. 178/2012 è stata avviata la riorganizzazione dell’Ente. Dal 1° gennaio 2014 con la privatizzazione dei comitati territoriali la CRI ha assunto una natura giuridica mista pubblico-privato, fino al 1° gennaio 2016, quando l’Ente pubblico ha preso la denominazione di Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana ed è nata la nuova CRI con natura giuridica privata.

Maggio 2019 – Luglio 2021

Senior Advisor
Key2people**Private sector**

Key2people è la maggiore società indipendente a capitale italiano di Executive Search, parte del network internazionale IIC Partners.

Ha seguito progetti di scouting, ricerca e selezione del personale, definizione della *job description* e analisi delle competenze. Si è occupata di *advisor* specificatamente di *people management* fino al EVP (*employee value proposition*) e all'*employee journey*.

ULTERIORI INCARICHI E ATTIVITÀ PROFESSIONALI

Da Marzo 2011 fino a Dicembre 2015 PRESIDENTE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELL'ARAN - Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni

Giugno 2014 fino a Dicembre 2015 MEMBRO DEL MANAGEMENT COMMITTEE DELL'EXECUTIVE MBA DI ALMA GRADUATE SCHOOL DELL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Da Luglio 2014 fino a Dicembre 2015 MEMBRO DEL COMITATO TERRITORIALE DI CONSULTAZIONE E CREDITO DELLA DIREZIONE TERRITORIALE CENTRO SUD DEL BANCO POPOLARE

Da Ottobre 2006 a Dicembre 2008

DIRETTORE GENERALE della LILT - Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori.

LILT Ente Pubblico non Economico su base associativa, con sede in Roma, operante sotto l'alto Patronato del Presidente della Repubblica, sotto la vigilanza del Ministero della Sanità.

Opera senza fini di lucro il compito istituzionale primario della prevenzione oncologica. Articolata in una sede centrale e comitati regionali di coordinamento, 106 sezioni provinciali e 397 ambulatori.

Dal 2007 al 2008 CONDUTTRICE per due cicli della trasmissione radiofonica, quotidiana RADIO TRE MONDO: programma di cultura, politica e costume di Radio Rai Tre.

Da Settembre 2003 a Ottobre 2006 **AREA MANAGER** – Enterprise Digital Architects, società nata da una riorganizzazione del Gruppo Ericsson, leader nelle tecnologie informatiche e telecomunicazioni.

Dal Settembre 2003 ad Aprile 2004 PROJECT MANAGER per l'elaborazione di uno studio di fattibilità del portale per la gestione degli obiettivi e successiva progettazione esecutiva di tale portale anche al fine della sua candidatura ai bandi P.O.R., presso il Comune di Olbia.

Da Gennaio a Luglio 2003 **DIRIGENTE RESPONSABILE STRATEGIC BUSINESS UNIT – LOCAL GOVERNMENT** presso Gruppo Allaxia – gruppo integrato di aziende (che, fra le altre, ha visto l'acquisizione di Consiel).

Da Giugno 1997 a Dicembre 2002 **RESPONSABILE BUSINESS UNIT PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE** presso Consiel "Management Consulting e Formazione", Società del Gruppo Telecom Italia-Finsiel.

Dal 1997 al 2001 nell'ambito della collaborazione con Consiel è stata inoltre membro di numerosi NUCLEI DI VALUTAZIONE dei seguenti Enti:

- Provincia di Arezzo
- Comune di Loano
- Comune di Rozzano
- Comune di Frosinone
- Comuni dell'Area Metropolitana Fiorentina: Fiesole, Barberino del Mugello, Firenzuola, Signa, Londa, Marradi, Palazzuolo sul Senio, Reggello, Rignano sull'Arno, San Godenzo, Scarperia, Tavarnelle Val di Pesa, Vaglia, Vicchio.

Dal 2000 al 2002 SOCIO Apco (Associazione Professionale Italiana Consulenti di Direzione – Organizzazione).

Dal 1996 al 1998 **DIRIGENTE** UNITÀ DI STAFF presso il Comune di Cascina, responsabile dei seguenti servizi: Pianificazione e controllo di gestione; Comunicazione; Personale e organizzazione; Sistemi informativi.

Dal 1994 al 1996 **RESPONSABILE MARKETING E BUSINESS DEVELOPMENT** presso la Scuola di Pubblica Amministrazione di Lucca.

I Principali enti con i quali ha svolto attività di docenza: Comuni di: Caltagirone, Garbate Milanese, Castelfranco di Sotto, Fondi, Iglesias, Lissone, Massa-Carrara, Pistoia, Pontedera, Rozzano, S. Donato, Siracusa, Treviglio, Trieste, Vigevano e Trieste. Comunità Mont. S. Marcello Pistoiese. Province di: Arezzo, Massa-Carrara e Siena. Agenzia Siciliana per l'informazione.

Dal 1999 al 2000 **REVISORE DEI CONTI** presso Associazione per Internet.

Dal 1996 al 2000 **MEMBRO DEL COMITATO TECNICO** presso Scuola di Scienze Aziendali, Firenze.

Dal 1993 al 1996 **CONSULENTE** per attività di assessment, selezione del personale e formazione marketing su Casse di Risparmio in tutta Italia presso Acri (Associazione Italiana Casse di Risparmio/attraverso società Trend), Roma.

Dal 1991 al 1993 **CONSULENTE** in progetti di organizzazione nella Pubblica Amministrazione Centrale (INAIL-INPS) presso Società Ikos, Firenze.

Incarichi universitari

1999-2001 **PROFESSORE A CONTRATTO** presso l'Università degli Studi di Firenze, Facoltà di Economia e Commercio (Corso integrativo all'insegnamento di Economia e Gestione delle Imprese su "Sistemi di Pianificazione e Budgeting nelle Pubbliche Amministrazioni").

1998-2000 **PROFESSORE A CONTRATTO** presso l'Università di Pisa, Corso di Laurea in Scienze dell'Informazione (Corso integrativo all'insegnamento di Economia Aziendale su "La gestione del cambiamento nella P.A.").

CULTORE DELLA MATERIA, Dipartimento di Scienze Aziendali (1992-1996), Insegnamento di Marketing, Facoltà di Economia e Commercio, Firenze.

Altre Esperienze Nazionali

Dal 2021: **PRESIDENTE DELL'ASSOCIAZIONE "Donne Leader in Sanità"**, organizzazione di donne e uomini, che ha l'obiettivo di promuovere la leadership al femminile nel settore sanitario e di favorire il superamento delle disuguaglianze di genere, puntando alla parità nelle posizioni apicali di organizzazioni pubbliche e private.

Membro del consiglio di indirizzo del programma Reinventing Work dell'istituto Bruno Leoni (dal 2025)

2020-2025: **MEMBRO DELL'ASSOCIAZIONE "Fuori Quota"**, associazione tra Donne Consigliere Amministratrici di Società Quotate;
Già **SOCIA** dell'"Associazione Angels4Women", composta da Business Angel che vogliono investire in startup al femminile ad elevato potenziale di crescita.

2005 - 2013: **MEMBRO DEL CONSIGLIO DIRETTIVO**, con delega ai temi del non profit e salute, "Vedrò". Think net trasversale, rigorosamente bipartisan, nato per riflettere sulle declinazioni future dell'Italia.

2007 - 2013: **PRESIDENTE DELL' ASSOCIAZIONE "Pimby"**, di cui è stata anche tra i soci fondatori, che ha come mission quella di promuovere il dialogo tra le amministrazioni pubbliche e la cittadinanza sul tema delle infrastrutture nel rispetto dell'ambiente per il superamento della sindrome nimby.

2007 - 2009: **MEMBRO** del Comitato Nazionale del Forum Italiano di Europa Donna. Movimento di opinione europeo per la lotta al tumore al seno fondato da Umberto Veronesi, con delega alle relazioni istituzionali.

Esperienze Internazionali

2008 - 2015: in quanto DIRETTORE GENERALE di una delle Società Nazionali della Croce Rossa e Mezzaluna Rossa, ha intrattenuto molteplici, frequenti e continuative relazioni internazionali con la FICR, il CIRC ed altre Società Nazionali.

In particolare, si evidenziano le seguenti attività:

- ✓ da luglio 2011 al 31 Dicembre 2015 MEMBRO del Secretary General Panel - Gruppo di lavoro per lo sviluppo delle Società Nazionali di Croce Rossa e di Mezza Luna Rossa
- ✓ da settembre 2012 al 31 Dicembre 2015 MEMBRO del Gruppo di Lavoro dell'International brands reference group meeting - red cross and red crescent
- ✓ MEMBRO del network red-viwo, per la promozione dell'uguaglianza di genere e leadership femminile.

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

1991 Laurea in Economia e Commercio
Università degli Studi di Firenze

1985 Maturità Classica
Liceo Evangelista Torricelli, Faenza (RA)

Formazione manageriale per dirigenti di Aziende Sanitarie (LUISS 2020-2021)

Dicembre 2020- Maggio 2021 ha partecipato all' "Executive Programme – Corso di Formazione Manageriale per Dirigenti di Aziende Sanitarie", promosso da MBA & Executive Education Luiss Business School.

Settembre 2020 ha partecipato al Corso "l'OIV e il sistema di valutazione", promosso da Ancrel.

Gennaio 2019 ha partecipato a "Induction Session per amministratori e sindaci di società quotate", programma di formazione sui compiti e le responsabilità inerenti la carica di componente di organi di amministrazione e controllo di società quotate, in linea con quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina, promosso da Assogestioni e Assonime;

Da Aprile 2016 al 22 febbraio 2017 ha partecipato alla "CEO School in the Boardroom", corso di alta formazione per Top Manager promosso da Valore D e GE Capital insieme a Borsa Italia;

Da Settembre 2014 Consigliere qualificato di Diritto Internazionale Umanitario nei conflitti armati e nelle crisi response operations (Università degli Studi di Roma Tre);

Da Settembre 2012 a Giugno 2013 ha partecipato ad "In the Boardroom", programma organizzato da GE Capital - in collaborazione con l'Associazione "Valore D" con il contributo della società di consulenza Egon Zehnder e dello studio legale Linklaters per favorire l'ingresso delle donne nei Consigli di Amministrazione delle Società italiane (in applicazione della legge Golfo-Mosca).

Nel 2025 ha svolto il corso "Introdurre all'intelligenza artificiale" sulla Piattaforma Syllabus, che è stato realizzato da Formez, per diffondere tra i dipendenti pubblici una cultura digitale di base in tema di AI.

PUBBLICAZIONI

Ha scritto numerosi articoli pubblicati sul quotidiano economico finanziario "Il Sole 24 ore".

Ha inoltre al suo attivo come autrice o co-autrice le seguenti pubblicazioni:

"Popolo ed Elitè, Come ricostruire la fiducia nelle competenze". AAVV. A cura degli Amici di Marco Biagi. (Marsilio Editore, 2020);

"Pianificazione strategica e Balanced Scorecard negli enti locali. Verso la democrazia partecipata", editore Franco Angeli, (MI), 2007 Ravaoli - Bach;

"La gestione delle risorse umane negli Enti Locali", editore Franco Angeli, (MI), 2001 Ravaoli;

"Controllo di gestione e nuclei di valutazione negli enti locali", editore Giuffrè (MI), 1998 Ravaoli-Macrina.

VOLONTARIATO

Ricoprire il ruolo di Direttore Generale della Croce Rossa Italiana, ed essere parte della più grande organizzazione umanitaria nel Mondo, ha fatto maturare il desiderio di un'esperienza diretta nell'ambito del volontariato. Per questo dal 2014, è diventata socio ordinario della Croce Rossa Italiana e poi Consigliere Qualificato per il personale civile e militare per l'applicazione del Diritto Internazionale Umanitario nei conflitti armati e nelle Crisis Response Operations.

Dal febbraio 2015 per diversi anni è Volontaria dell'Associazione della Croce Rossa Italiana. Operatrice abilitata dalla Regione Lazio al BASIC AND PEDIATRIC BASIC LIFE SUPPORT & DEFIBRILLATION (BLS-D).

Da marzo 2020 fino al giugno 2022 è stata Responsabile della Consulta Femminile LILT del Lazio.

COMPETENZE PERSONALI

Lingua madre Italiano

Lingue conosciute Inglese

Capacità tecnologiche e digitali Utilizzo corrente delle principali applicazioni Microsoft

Aree di competenza

- Governance e management
- Health Care system
- Management Consulting
- Riorganizzazione aziendale/liquidazione
- Gestione della leadership
- Management by Objectives e P&C
- People Management
- Valutazione delle performances
- Processi decisionali e modelli organizzativi
- Relazioni Istituzionali

Le dichiarazioni contenute nel presente curriculum sono rese nel rispetto degli artt. 46, 47 e 76 del DPR 445/2000. Si autorizza il trattamento dei dati personali ai sensi del Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 'Codice in materia di protezione dei dati personali' e del GDPR (Regolamento UE 2016/67).

Patrizia Ravaioli