



SELEZIONE PER L'ASSUNZIONE A TEMPO DETERMINATO DEL DIRETTORE GENERALE

Nella sede operativa di SER.CO.P., l'anno **2018**, il giorno **24** del mese di **Gennaio**, si svolge la valutazione dei c. v. relativamente alla procedura di selezione in oggetto, alla presenza della Commissione composta dai membri sotto indicati:

GIULIO NOTARIANNI	Presidente di Commissione
DARIO COLOMBO	Membro esperto
CLAUDIA SALA	Membro esperta
FEDERICA RIVOLTA	Segretaria di Commissione

I lavori iniziano alle ore 10:30

La Commissione procede alla verifica delle domande arrivate nel termine stabilito dall'avviso di selezione: si riscontra la presenza di una sola domanda di ammissione:

- Protocollo N. 13796 del 15/12/17 – GUIDO CICERI

La Commissione procede quindi all'esame del c. v. pervenuto ai sensi dell'art. 5 dell'avviso di selezione "valutazione delle candidature", al fine di verificare la presenza dei requisiti stabiliti dall'avviso di selezione, ovvero:

A) Requisiti generici:

- Cittadinanza italiana o di altro Stato membro dell'Unione Europea;
- Inesistenza di condanne penali o di stato di interdizione o di provvedimenti di prevenzione o di altre misure che escludono, secondo le vigenti Leggi, l'accesso al pubblico impiego;
- Godimento dei diritti civili e politici;
- Idoneità psicofisica alle specifiche mansioni.

B) Titolo di studio: Laurea vecchio ordinamento o specialistica o magistrale secondo la classificazione del MIUR in:

- Economia e Commercio
- Ingegneria Gestionale
- Servizio Sociale

C) Requisiti professionali:

- Aver maturato una esperienza di direzione generale o nella gestione di vertice di strutture complesse in aziende pubbliche e/o private, con una collocazione all'interno del ruolo di dirigenza, per un periodo non inferiore ad almeno anni 5;

Nell'esame dei requisiti e delle caratteristiche professionali emergenti dal curriculum inoltre la Commissione, come illustrato nell'avviso pubblico, farà riferimento alla maggiore rispondenza delle caratteristiche delineate alle peculiarità del ruolo da ricoprire e agli obiettivi da raggiungere, valutando maggiormente le esperienze professionali che appaiono particolarmente affini allo specifico incarico da svolgere.

La valutazione delle candidature premierà in particolare:

- a) la durata delle esperienze del candidato in aggiunta a quelle previste dall'art. 1 lettera C del presente avviso
- b) l'aderenza delle esperienze maturate al ruolo da ricoprire.

La commissione procede dunque all'esame dei c. v. pervenuti come di seguito sintetizzato

Candidato	Requisito	Presenza	Note
Guido Ciceri	Cittadinanza italiana o di altro Stato membro dell'Unione Europea (A)	sì	Cittadinanza italiana
	Inesistenza di condanne penali o di stato di interdizione o di provvedimenti di prevenzione o di altre misure che escludono, secondo le vigenti Leggi, l'accesso al pubblico impiego (A)	sì	
	Godimento dei diritti civili e politici (A)	sì	
	Idoneità psicofisica alle specifiche mansioni (A)	sì	
	Titolo di studio (B)	sì	Laurea in economia e commercio
	Esperienza di direzione generale o nella gestione di vertice di strutture complesse in aziende pubbliche e/o private, con una collocazione all'interno del ruolo di dirigenza, per un periodo non inferiore ad almeno anni 5 @	sì	Dal 2007

Verificata la presenza dei requisiti come sopra riportato, la Commissione determina di convocare per il colloquio di selezione il candidato Guido Ciceri, come da art. 6 dell'avviso di selezione "svolgimento del colloquio individuale". Verificata la presenza del candidato presso la sede aziendale, la Commissione procede alla sua convocazione contestuale per il colloquio, fissando come orario le ore 11:30 dello stesso giorno, in proseguimento di seduta.

La commissione si confronta quindi sulle domande da porre al candidato

Alle ore 11:30 come concordato ha inizio la prova di selezione del candidato Guido Ciceri.

La Commissione formula al candidato le seguenti questioni

Il candidato si presenti ed illustri come è nata e si è sviluppata l'Azienda SER.CO.P.

Sercop è nata nel 2007, 11 anni fa, in seguito ad un lungo processo attivatosi in seno al Piano di Zona, in un contesto di ambito che ha favorito e sostenuto il processo. Il Piano di Zona, appena costituitosi, ha incontrato gli esempi di Mantova e Vimercate (appena costituito consorzio). Si è trattato di un percorso lungo e controverso ma con ampia partecipazione politica, frutto di gruppi di lavoro di composizione mista (Assessori, esperti, terzo settore ...) che con fatica, periodi di stallo e ripartenze, nel 2007 ha condotto all'approvazione dello statuto aziendale e, nel giugno del 2008, al conferimento primi servizi. La prima funzione riconosciuta a Sercop è stata quella di gestire servizi che non trovavano la giusta collocazione di scala e specializzazione presso i Comuni, in primis la filiera minori (tutela e ADM i più consistenti) con razionalizzazioni non difficili (es. servizio domiciliare e scolastica, spesso disgiunti, ricongiunti per ragioni organizzative e gestionali). Anche per il Servizio Trasporto disabili, la cui complessa gestione nei diversi comuni generava diseconomie importanti (es. duplicazione di tratte) sono state realizzate importanti economie a fronte anche della estensione del servizio a un numero molto maggiore di utenti, prima non raggiungibili.

Dal 2008 si è registrato un processo ininterrotto di delega di servizi, con picco dal 2014. Ciò sembra attestare il buon funzionamento dell'azienda, nonché il rapporto di fiducia costruito negli anni su elementi di trasparenza e comunicazione molto chiara con i soci. Fondamentale è stato puntare sul vincolo di strumentalità: i Comuni probabilmente sentono di essere maggiormente tutelati sia nel controllo della spesa che sulla qualità. L'obiettivo strategico di ricomposizione di tutta l'offerta d'ambito, esito di percorsi di omogeneizzazione dei servizi e procedure intrapresi fin dall'inizio dell'attività, delinea nel futuro l'ipotesi che tutti i servizi comunali vengano conferiti all'azienda. La scelta di attribuire fin da subito a Sercop anche l'azione di programmazione (Assemblea dei Sindaci) oltre alla gestione di servizi è stata cruciale per la crescita aziendale.

Importante è stata anche la scelta di investire strategicamente sul fundraising per trovare risorse da destinare alla innovazione. #Oltreiperimetri è stato il primo esempio, a cui ha fatto seguito la volontà dei

Sindaci, in alternativa a iniziative territoriali singole dei territori, di operare a livello di ambito anche in relazione al bando periferie.

Si ipotizzi il verificarsi di una mancanza di liquidità dell'ente (i Comuni da alcuni mesi non hanno provveduto ai versamenti); questo mette a rischio il pagamento dei compensi di collaboratori e professionisti (non dei dipendenti): come agisce il Direttore e con quali competenze attitudinali

Occorre agire contestualmente su due 2 fronti: convocare i professionisti per condividere il momento di difficoltà per sollecitare reciproca comprensione, facendo riferimento al rapporto pregresso (stabile e attento nel garantire pagamenti la puntualità dei pagamenti); contestualmente contattare i Comuni soci per valutare la situazione. Si dovrebbero inoltre contattare tutte le fonti di possibili entrate per sollecitare eventuali pagamenti (ATS, città metropolitana).

Ovviamente la scelta di contattare la Banca per concordare un fido deve essere preceduta da una condivisione con i Comuni perché l'indebitamento comporta l'applicazione di interessi, quindi un aggravio di oneri.

In un range di principi etici, che si potrebbero adottare nel ruolo di manager, come:

- **Rispetto**
- **Empowerment**
- **Protezione**
- **Responsabilità**
- **Impegno nelle relazioni**

Quali sono quelli che il candidato utilizza maggiormente nell'esercizio del ruolo di direttore generale?

Si tratta di parole a cui possono essere attribuiti significati plurimi. Sono tutti ricompresi nel mio stile professionali pertanto fatico a farne una classifica. Ritengo fondamentale l'empowerment perché è fondamentale formare, rendere capaci e consapevoli i dipendenti, l'organizzazione aziendale. Questo si collega all'impegno nelle relazioni: far crescere le persone è la cosa più importante, così si rinforza anche l'organizzazione. Anche la protezione dell'organizzazione interna è importante, con l'attenzione però a non essere autoreferenziali e tenendo presente che più il recinto è protettivo più rischia di isolare dal contesto. Una Azienda può essere rigida e rigorosa nella costruzione di strumenti, pratiche ecc., ma al contempo generatrice di fiducia e di desiderio (non mortifera): una organizzazione vitale in cui le persone possano trovare elementi identitari propri. Riguardo alla responsabilità ed al rispetto, ritengo che una preconditione sia il riconoscimento, che all'istante iniziale non sempre si verifica, sia tra persone che – ancor più – tra organizzazioni. Senza riconoscimento una realtà molto affermata rischia di anteporre il proprio modello nelle differenti relazioni professionali. La responsabilità è però forse davvero il principio più importante, intesa non in senso formale (es. attribuzione di atti) ma estesa al benessere ed all'equilibrio aziendale: una chiara e profonda assunzione di responsabilità a livello sia professionale che etico.

Appartenenza all'organizzazione e identità del singolo Comune: come conciliare le dimensioni? Come ci si distingue ed integra con i Comuni?

Come già detto occorre puntare sul vincolo di strumentalità. Rappresentare che, anche qualora l'immagine in primo piano fosse quella di SER.CO.P., il vincolo strumentale rispetto alle esigenze del Comune non passa in secondo piano. Su questo punto si è sempre insistito molto anche con il personale: i Comuni devono poter percepire di essere parte di un modello d'ambito condiviso, questo è più importante di affermarsi come "SER.CO.P.". Ci sono atteggiamenti profondamente diverse tra i Comuni soci (alcuni fin troppo riconoscenti, altri meno). Cerchiamo di predisporre percorsi di accompagnamento. Vorremmo che SER.CO.P. fosse una presenza di sostanza, anche se non in prima linea.

Se intendiamo la cultura organizzativa come "un set di abitudini e comportamenti della vita organizzativa che sono tipicamente esibiti dai membri dell'organizzazione, accompagnati da valori, sentimenti e credenze specifici" e richiamiamo quali tipologie di culture quelle improntate su:

- **Coesione**
- **Norme e procedure**
- **Regole**

- **Sfide**
- **Obbedienza**

Quale direbbe essere la cultura organizzativa SER.CO.P. e quali leve utilizzerebbe il candidato per ottenere cambiamenti strategici?

La coesione è la cultura che meglio rappresenta l'organizzazione, almeno (e più fortemente) nei primi anni dalla nascita di SER.CO.P. All'inizio eravamo un team di 20 operatori, oggi siamo quasi 80, presi in una positiva "crisi" di crescita permanente. Progressivamente, sia per le dimensioni interne e la complessità organizzativa raggiunte, sia per i mutamenti legislativi degli ultimi anni, stiamo procedendo verso un modello che tiene più conto di norme e procedure. Prima l'azienda era centrata quasi esclusivamente sull'oggetto, adesso le regole fanno da cornice all'operare e sono imprescindibili per poter operare correttamente. L'attenersi alle regole non coincide però alla cultura dell'obbedienza, soprattutto se il clima aziendale è connotato dal riconoscimento e dal rispetto reciproco, di cui si diceva. Il rispetto come valore è la dimensione interiorizzata dell'obbedienza.

Le regole rischiano di inibire la creatività, è un tema con cui ci si deve misurare. Però non è stato per noi difficile trovare risorse, anche in termine di persone (volontari) attorno a noi.

Per tenere vivo il cambiamento nonostante il proliferare delle regole bisogna puntare sulla relazione e sui principi di cui dicevo, in primis l'empowerment. Avendo una chiarezza strategica (generare innovazione) si mantiene vivo il desiderio facendo le scelte più opportune.

Al termine del colloquio di selezione, tutti i componenti della Commissione si congratulano con il candidato per l'alto profilo professionale emerso nel corso del colloquio oltre che per i ragguardevoli risultati raggiunti dalla Azienda in cui ha operato ricoprendo il ruolo di vertice gestionale. La Commissione sprime PARERE decisamente FAVOREVOLE sull'idoneità del candidato a ricoprire la posizione ricercata dal bando di selezione e rassegna il presente verbale al CdA di Sercop per gli adempimenti conseguenti.

I lavori terminano alle ore 13:00

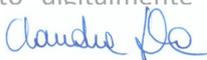
Il Presidente di Commissione Giulio Notarianni

_____ Firmato digitalmente _____

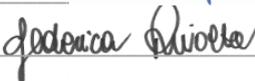
Il membro esperto Dario Colombo

_____ Firmato digitalmente _____

Il membro esperto Claudia Sala

_____  _____

La Segretaria di Commissione Federica Rivolta

_____  _____