

FORMATO EUROPEO
PER IL CURRICULUM
VITAE



INFORMAZIONI PERSONALI

Nome **BRUNO ZANAROLI**
Indirizzo **VIA FRANCESCO RISSMONDO N°83, MODENA (ITALIA)**
Telefono
Fax
E-mail

Nazionalità Italiana
Data di nascita 01/03/1957

ESPERIENZA LAVORATIVA

- Date (da – a) Dal 2011 a tutt'oggi
- Nome e indirizzo del datore di lavoro Ospedale di Sassuolo S.p.A.
- Tipo di azienda o settore Sanità
- Tipo di impiego Direttore Generale
- Principali mansioni e responsabilità L'Ospedale di Sassuolo S.p.A. è una società mista pubblico-privato. Questa società, composta al 49% da capitale privato, è il frutto dell'esito positivo di una sperimentazione gestionale (art. 9 bis D.Ls 229/99) e rappresenta per dimensioni e novità gestionale un'esperienza unica nel panorama nazionale. Il Direttore Generale ha ricevuto dal Consiglio di Amministrazione tutte le deleghe operative in ambito gestionale (bilancio, personale, acquisti ed attività imprenditoriale).

- Date (da – a) Dal 2009 al 2011
- Nome e indirizzo del datore di lavoro Azienda Usi di Modena
- Tipo di azienda o settore Servizio Sanitario Nazionale
- Tipo di impiego Dirigente responsabile del Servizio Controllo di Gestione
- Principali mansioni e responsabilità Definizione degli indicatori di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi sanitari offerti.

- Date (da – a) Dal 2007 al 2008
- Nome e indirizzo del datore di lavoro Regione Sardegna
- Tipo di azienda o settore Sanità
- Tipo di impiego Consulente
- Principali mansioni e responsabilità Supporto alla Regione Sardegna in merito all'acquisizione delle risorse per investimenti (Fondi FAS) da negoziare presso il Ministero dell'Economia e della Sanità. Supporto alle aziende sanitarie regionali interessate alla progettazione e realizzazione di nuovi ospedali, mediante l'individuazione delle procedure tecnico-amministrative necessarie alla costruzione degli stessi.

- Date (da – a)
- Nome e indirizzo del datore di lavoro
- Tipo di azienda o settore
- Tipo di impiego
- Principali mansioni e responsabilità

Dal 20005 al 2007
Azienda Usi n.1 di Sassari

Servizio Sanitario Nazionale
Direttore Generale

La direzione di quest'Azienda risulta particolarmente complessa per effetto della sua grandezza (è nel panorama nazionale l'Azienda territorialmente più vasta tra quelle esistenti) e per effetto della sua complessità (oltre 500 milioni di € di bilancio, oltre 5.000 dipendenti ed inserimento all'interno delle proprie strutture assistenziali di circa trenta cliniche universitarie). Nel corso dei primi due anni di mandato è stata da me direttamente "guidata" la sostanziale riorganizzazione dell'Azienda. Considerata la forte perdita d'esercizio registratasi nel corso del 2004 (-85 milioni di €) grande impegno è stato profuso nel riassorbimento delle perdite. Infatti nel corso del 2005 si è registrata una netta inversione di tendenza (-30 milioni di € al netto dei rinnovi contrattuali), per arrivare poi nella gestione del 2006 al pareggio di bilancio. Di notevole importanza la realizzazione del Piano Strategico Aziendale che prevede l'intervento in tre grandi settori: rete ospedaliera, sistema informativo e riorganizzazione aziendale. Particolare importanza ha rivestito il lavoro svolto per favorire la nascita dell'Azienda Ospedaliera Universitaria di Sassari (partenza avvenuta 01/07/2007). E' stato avviato un "project finance" per la costruzione del nuovo ospedale di Sassari per un importo superiore ai 100 milioni di €.

- Date (da – a)
- Nome e indirizzo del datore di lavoro
- Tipo di azienda o settore
- Tipo di impiego
- Principali mansioni e responsabilità

Dal 2000 al 2004
Azienda Usi di Modena

Servizio Sanitario Nazionale
Direttore Amministrativo d'Azienda

Nello svolgimento dell'incarico ho attivamente partecipato alla stesura dell'Atto Aziendale, alla messa in funzione dei due nuovi ospedali di Baggiovara e Sassuolo (sviluppo e realizzazione del project finance dell'Ospedale di Baggiovara), alla riorganizzazione dei compiti e delle funzioni della direzione amministrativa ed al raggiungimento del pareggio di bilancio realizzati nel corso del 2001 e mantenuto negli anni successivi. Questo obiettivo è stato raggiunto all'interno di un'Azienda Sanitaria con oltre 5.000 dipendenti, con un bilancio da conto economico pari a circa un miliardo di euro e con un patrimonio di oltre 500 milioni di euro.

- Date (da – a)
- Nome e indirizzo del datore di lavoro
- Tipo di azienda o settore
- Tipo di impiego
- Principali mansioni e responsabilità

Dal 1995 al 2000
Azienda Usi di Modena

Servizio Sanitario Nazionale
Dirigente responsabile del Servizio Controllo di Gestione

Impegno indirizzato alla realizzazione di un efficace sistema di controllo direzionale a supporto della presa delle decisioni, con particolare attenzione per la contabilità analitica (piano dei centri di responsabilità e costo), per la correlazione tra volumi di attività e relativi costi (indicatori di performance) e per l'integrazione tra la contabilità analitica e la contabilità economica. Il Servizio ha rappresentato la struttura trainante del processo di riorganizzazione e di aziendalizzazione (fusione delle precedenti USL), sia per quanto riguarda gli aspetti economico-finanziari, sia per quanto riguarda le revisioni strutturali, soprattutto in riferimento alle ricadute sul complessivo sistema informativo

- Date (da – a)
- Nome e indirizzo del datore di lavoro
- Tipo di azienda o settore
- Tipo di impiego
- Principali mansioni e responsabilità

Dal 1994 al 1995
Regione Emilia-Romagna, Università regionali ed Università di Montreal

Sanità
Dirigente/allievo

Partecipazione e superamento del Master in Amministrazione e Gestione dei Servizi Sanitari accreditato all'European Healthcare Management Association

- Date (da – a)
 - Nome e indirizzo del datore di lavoro
 - Tipo di azienda o settore
 - Tipo di impiego
 - Principali mansioni e responsabilità
- Dal 1993 al 1994
 Regione Emilia-Romagna
 Assessorato Regionale alla Sanità
 Dirigente in comando
 Responsabile del progetto di studio, ricerca e valutazione degli aspetti gestionali connessi alla programmazione ospedaliera, con particolare riferimento ai rapporti con le Università (DGR 6922/94)
- Date (da – a)
 - Nome e indirizzo del datore di lavoro
 - Tipo di azienda o settore
 - Tipo di impiego
 - Principali mansioni e responsabilità
- Dal 1992 al 1993
 Usl n.16 di Modena
 Servizio Sanitario Nazionale
 Componente staff dell'Amministratore Straordinario
 Responsabile della pianificazione organizzativa
- Date (da – a)
 - Nome e indirizzo del datore di lavoro
 - Tipo di azienda o settore
 - Tipo di impiego
 - Principali mansioni e responsabilità
- Dal 1990 al 1991
 Assessorato alla Sanità della Provincia di Modena
 Enti locali-Sanità
 Responsabile della programmazione sanitaria
 Definizione della rete ospedaliera e del progetto per la realizzazione del sistema dell'Emergenza-Urgenza
- Date (da – a)
 - Nome e indirizzo del datore di lavoro
 - Tipo di azienda o settore
 - Tipo di impiego
 - Principali mansioni e responsabilità
- Dal 1985 al 1989
 Usl n.18 di Pavullo nel Frignano
 Servizio Sanitario Nazionale
 Collaboratore amministrativo
 Attività svolta all'interno del Servizio Bilancio e programmazione Finanziaria. Nello specifico tale attività mi ha permesso di approfondire le conoscenze sulla strutturazione dei bilanci pubblici.

ALTRE INFORMAZIONI RELATIVE ALL'ESPERIENZA LAVORATIVA

Consulente sulla parte relativa ai costi: (Studio ERVET sulla macellazione – Revisione e ristrutturazione di tecnologie proprie del settore turistico).
 Consulente per l'Agenzia Sanitaria Regionale per la predisposizione dei regolamenti tecnico-contabili. (Legge Regionale 50/94)
 Autore di pubblicazioni su riviste specializzate (es. RAGIUSAN n°164/165 del 1998 "Un modello di controllo di gestione".)
 Relatore presso diversi Convegni (.Milano 26/27/11/97"Controllo di gestione in Sanità" organizzato dalla Deloitte and Touche Consulting Group - Napoli 26/6/97 "Il controllo dei costi nelle attività di Day Surgery).
 Docente presso corsi e seminari rivolti a Direttori Generali, Direttori Amministrativi e Sanitari sia in ambito regionale che extra-regionale (Università della Calabria).
 Componente del Nucleo Tecnico di Verifica dei Risultati Gestionali delle Aziende Sanitarie della Regione Emilia Romagna. Tale nucleo è stato appositamente istituito con apposito atto deliberativo dalla Giunta Regionale per effettuare verifiche e controlli sui piani di risanamento delle Aziende Sanitarie.
 Componente del gruppo permanente di lavoro, istituito dalla Direzione Generale dell'Assessorato alla Sanità della Regione, in tema di acquisto di beni e servizi in area vasta.
 Componente del gruppo di lavoro (area sanità) costituito per la costruzione della centrale regionale degli acquisti Intercent-er.

Componente del gruppo permanente di lavoro istituito dall'Agenzia Sanitaria Regionale sulle tematiche relative all'introduzione del "Bilancio Sociale o di Missione".
Componente del Nucleo Interno di Valutazione dell'Azienda Usi di Imola dal 2000 al 2002.
Componente del Nucleo di Valutazione dell'Azienda Ospedaliera Universitaria di Parma dal 2002 a tutt'oggi.

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

Diploma di maturità scientifica conseguita presso il Liceo Scientifico "A. Sorbelli" di Pavullo nel Frignano (MO).

Laurea in Scienze Politiche conseguita presso l'Università degli Studi di Bologna nel 1984.
Partecipazione per un anno a tempo pieno (1994/1995) al Master in Amministrazione e Gestione dei Servizi Sanitari organizzato dalla Regione Emilia-Romagna, dalle Università della regione e dall'Università di Montreal ed accreditato all'European Healthcare Management Association.

Positivo superamento del 2° corso Mario Nironi per l'Alta Dirigenza delle Aziende sanitarie, organizzato dall'Agenzia Sanitaria Regionale della Regione Emilia Romagna, valido ai sensi della normativa vigente e per gli effetti di cui all'art. 3 bis, comma 4 del D.Lgs. 502 del 30.12.1992 e successive modifiche.

CAPACITÀ E COMPETENZE

PERSONALI

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

MADRELINGUA

/ALTRE LINGUA

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

CAPACITÀ E COMPETENZE RELAZIONALI

CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE

CAPACITÀ E COMPETENZE TECNICHE

ITALIANO

INGLESE

buono
elementare
buona

Buona capacità di relazione con forte integrazione al lavoro di gruppo. I ruoli di responsabilità ricoperti mi hanno consentito di possedere una buona capacità espositiva anche in situazioni tese e conflittuali (es. relazioni sindacali), alla presenza dei colleghi, dei dipendenti e di pubblico in generale.

Le esperienze maturate nella direzione di aziende mi hanno permesso di raggiungere un alto livello di autonomia nell'organizzazione del lavoro. La complessità delle problematiche affrontate mi ha consentito di gestire alti livelli di stress, di affrontare le contingenze attraverso il coordinamento e la supervisione di specifici gruppi di lavoro. Inoltre il ruolo ricoperto mi ha permesso di effettuare approfondite analisi delle strutture organizzative individuando strategie ed obiettivi da assegnare ai diretti collaboratori ed ai dirigenti presenti.

Il lavoro svolto come "professional", soprattutto all'interno del controllo di gestione, mi ha permesso di entrare in contatto con diverse piattaforme informatiche. Gli applicativi utilizzati, sia nel campo economico-finanziario sia in quello gestionale, mi hanno consentito di avere una buona conoscenza di tali strumenti e di avere un rapporto immediato con tutte le nuove tecnologie emergenti.

Ai sensi del Decreto Legislativo 196/2003 Vi autorizzo al trattamento dei miei dati personali.

Modena, 18/06/2015

Bruno Zanaroli



SCHEDA ILLUSTRATIVA

Bruno Zanaroli

PARTE A

INFORMAZIONI PERSONALI

Nome e Cognome

- *Bruno Zanaroli*

Data di nascita Luogo di nascita

- *01/03/1957 Pavullo nel Frignano (Modena)*

Residenza anagrafica e Domicilio

- *Modena in Via F. Rismondo n°83*

Codice Fiscale

- *ZNRBRN57C01G393Q*

Recapito telefonico, telefax, e-mail

- *Telefono 0536/846294 Cell. 0335/7714876*
- *Fax 0536/846187 e.mail: b.zanaroli@ospedalesassuolo.it;
bruno.zanaroli@gmail.com*

PARTE B

ALTRE INFORMAZIONI

Diploma di studi superiori e data di conseguimento:

- *Scienze Politiche*

Indirizzo di Laurea:

- *Sociologico.*

Titolo della tesi di laurea:

- *Analisi e proposta di un modello operativo delle strutture socio-sanitarie per gli anziani nell'USL n. 18 di Pavullo (Mo).*

Università

- *Università degli Studi di Bologna.*

Voto: Anno:

- *106/110 1984*
- *Corsi di specializzazione post-Laurea:*
- *nessuno*

Corso di formazione in materia di sanità pubblica e di organizzazione e gestione sanitaria. di cui all'art. 3-bis, comma 4 del D.Lgs. n. 502/92 e successive modificazioni.

- *Superato positivamente il 2° corso Mario Nironi per l'Alta Dirigenza delle Aziende sanitarie, organizzato dall'Agenzia Sanitaria Regionale della Regione Emilia Romagna, valido ai sensi della normativa vigente e per gli effetti di cui all'art. 3 bis, comma 4 del D.Lgs. 502 del 30.12.1992 e successive modifiche*

Corsi di aggiornamento manageriale della durata di 5 o più giorni frequentati negli ultimi 5 anni

Conoscenza delle lingue (indicare l'eventuale Certificato o il Titolo con relativo punteggio a test di conoscenza)

- *conoscenza dell'inglese.*

Esperienze di lavoro all'estero della durata superiore ad un mese

- *nessuna*

Esperienze professionali e lavorative maturate ad oggi

- *Direttore del Servizio Controllo di Gestione dell'Azienda USL di Modena dal 20/1/1995 al 15/10/2000. Direttore Amministrativo dell'Azienda USL di Modena dal 16/10/2000 al 02/01/2005. Direttore Generale dell'Azienda Usl n°1 di Sassari dal 03/01/2005 al 30/06/2007. Consulente presso Regione Sardegna dal 01/07/2007 al 30/06/2008. Direttore del Servizio Controllo di Gestione dal 01/07/2008 al 30/06/2011. Direttore Generale dell'Ospedale di Sassuolo S.p.A. dal 01/07/2011 a tutt'oggi*

DATI ATTESTANTI L'ESPERIENZA DIRIGENZIALE ACQUISITA PER ALMENO 5 ANNI NEL CAMPO DELLE STRUTTURE SANITARIE O PER ALMENO 7 ANNI NEGLI ALTRI SETTORI.

SCHEMA N.1

Occupazione attuale

Direttore Generale

Impresa/Ente

- *Ospedale di Sassuolo S.p.A. (società mista pubblico 51% e privato 49%)*

Sede

- *Via F. Ruini, 2 41049 Sassuolo (Mo)*
- **Settore**
- *sanitario*

N. collaboratori alle dirette responsabilità del candidato

- *N. dipendenti: 640*

Entità del budget gestito dal candidato

- *Budget direttamente ed effettivamente gestito: 65.000.000 €*

Posizione occupata e livello di inquadramento formale (o contrattuale)

- *Direttore Generale*

Periodo in cui questa posizione è stata ricoperta

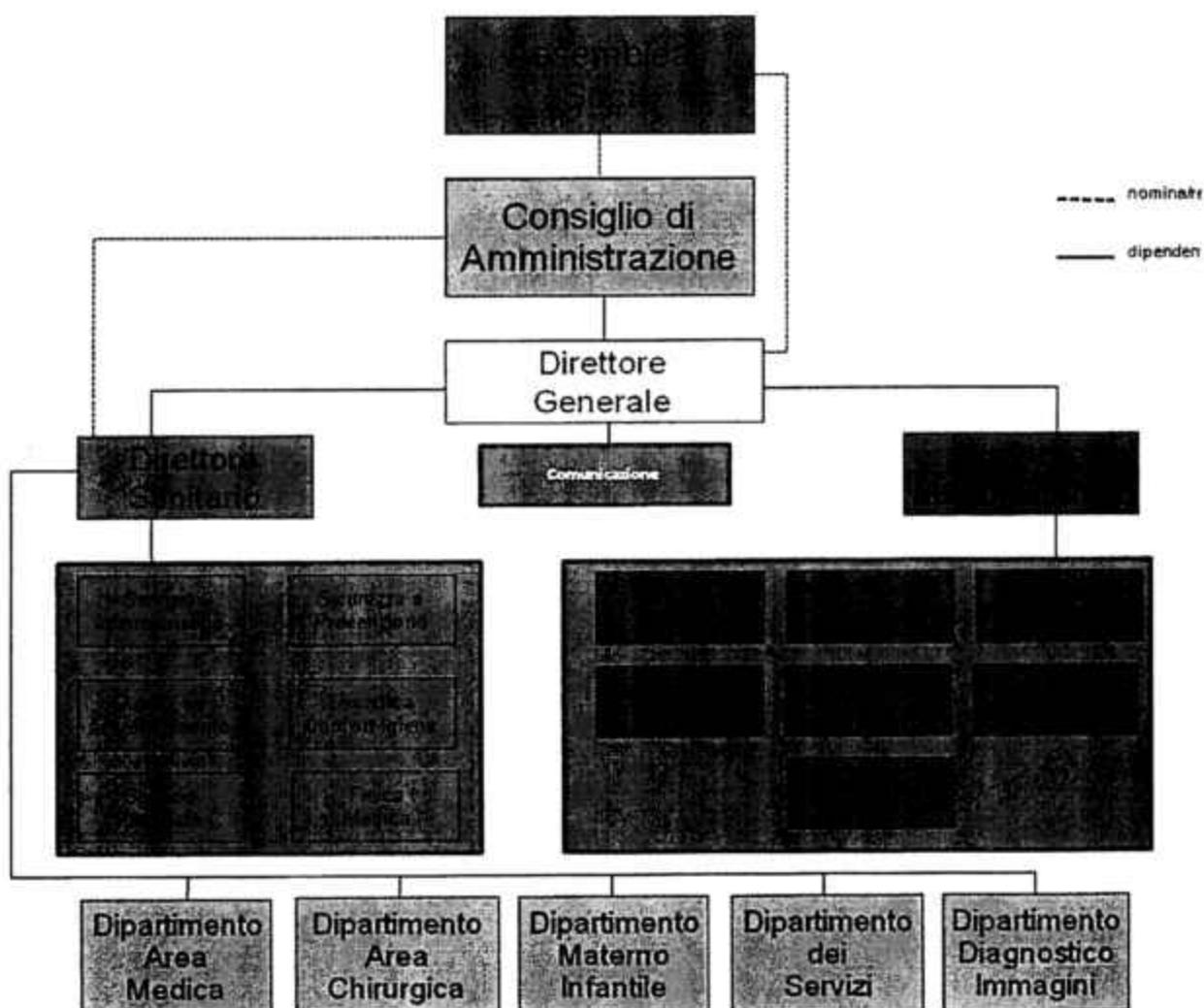
- *dal 01/07/2011 a tutt'oggi.*

Sintetica descrizione del ruolo svolto (responsabilità ed attività connesse)

- *Analogamente alle funzioni previste dallo Statuto per l'Amministratore Delegato, il Consiglio di Amministrazione della società ha affidato al Direttore Generale tutti i poteri di gestione della struttura. Con specifico riferimento al modello organizzativo e gestionale da adottare, alla gestione del personale, agli acquisti, all'area economico-finanziaria ed all'attività imprenditoriale.*
- *Organizza il complessivo funzionamento dell'Ospedale ed interagisce con tutti i livelli esterni alla struttura. Organizza il lavoro dei diretti collaboratori, in particolare il Direttore Sanitario ed il Direttore Amministrativo.*

Descrizione dei ruoli organizzativi (principali) con cui si interagisce; si indichi:

- relazioni con l'ambiente esterno;
- con gli Enti Locali di riferimento del territorio, con i committenti di prestazioni sanitarie (Aziende Usl e soggetti privati), con i principali fornitori.
- relazioni gerarchiche o funzionali verso l'alto (specificare anche nome e cognome del superiore diretto);
con l'Assemblea dei Soci e con il Consiglio di Amministrazione
- relazioni orizzontali;
nessuna
- relazioni gerarchiche o funzionali con ruoli subordinati (indicate in questo caso con precisione, il numero di subordinati ed il loro grado, le principali responsabilità ed attività connesse ai ruoli subordinati);
con il Direttore Sanitario, con il Direttore Amministrativo e Uff. Comunicazione
- disegnare l'organigramma come descritto ai punti b) c) d).



Obiettivi e risultati (qualitativi e quantitativi) raggiunti nello svolgimento della funzione direzionale nell'arco (ove possibile) degli ultimi 3 anni (descrizione suddivisa per anno).

- *La sperimentazione gestionale dell'Ospedale di Sassuolo è terminata nel 2009 a seguito della delibera regionale 104/2009. Da quel momento con l'avvio della gestione ordinaria e per effetto dell'applicazione del nuovo statuto e dei nuovi patti parasociali tutti i poteri di gestione sono stati assegnati al Direttore Generale lasciando al Consiglio di Amministrazione i compiti di indirizzo e controllo.*

In particolare nel corso del 2011 vi è stata:

- *L'unificazione e riorganizzazione delle Unità Operative di Ortopedia 1 e 2 in un'unica Struttura Complessa di Ortopedia e Traumatologia*
- *L'organizzazione e sviluppo delle Funzioni di Chirurgia Plastica e Chirurgia Dermatologica*
- *L'organizzazione della Struttura Complessa di Chirurgia Proctologica*
- *L'implementazione del progetto multidisciplinare di Orto-Geriatria*
- *L'attivazione del sito web dell'Ospedale di Sassuolo per la prenotazione on line di prestazioni specialistiche ambulatoriali in regime di libera professione*
- *L'attivazione del Progetto Home Monitoring*

Nel corso del 2012 vi è stata la realizzazione del:

- *Piano Triennale (2011-2013) di sviluppo del Sistema Informativo Clinico ed Amministrativo dell'Ospedale;*
- *Sistema di gestione delle attese e dell'accoglienza dei pazienti;*
- *Nuovo registro operatorio;*
- *Firma Digitale dei Referti;*
- *Applicativo di Prescrizione e Somministrazione Farmaci (PSM);*
- *Applicativo per DH Oncologico;*
- *attivazione nuovo Software Navision;*
- *l'attivazione del nuovo Software di magazzino;*
- *L'implementazione del sistema di monitoraggio per Obiettivi clinici;*
- *Analisi della marginalità delle Unità Operative;*
- *Progetto Benchmarking: analisi comparata tra Ospedali (Sassuolo, Carpi, Fidenza);*
- *Business Intelligence, predisposizione di cruscotti direzionali per l'analisi dei dat.*

Evidenziare, inoltre, gli eventuali cambiamenti organizzativi/interventi di riequilibrio economico-finanziario direttamente "guidati" attivamente (descrizione dettagliata) e ritenuti più rilevanti.

- *Nel corso del 2011 è stato completamente modificato il modello organizzativo della struttura. Il nuovo modello organizzativo è stato preso a riferimento per l'elaborazione del M.O.G. in funzione dell'applicazione della Legge 231/2001.*

Indicare le decisioni o i provvedimenti più importanti che sono stati presi direttamente nel corso dell'ultimo periodo di riferimento (6 mesi) (Elencare e fare una breve descrizione).

- *Tutte le decisioni inerenti alla posizione ricoperta.*

Descrivere le metodologie informative, (contabili o altre) utilizzate per lo svolgimento delle attività direzionali proprie della posizione ricoperta.

- *Reportistica proveniente dai tutti i sistemi informativi.*

Indicare le principali negoziazioni formali a cui si è partecipato nell'ultimo periodo di riferimento; (indicare i soggetti, le parti, gli oggetti di negoziazione ed il ruolo svolto).

- *Partecipazione a tutte le negoziazioni avvenute tra la Società Ospedale di Sassuolo S.p.A. e l'Azienda-Usl di Modena. Incontri con Sindaci del territorio.*

SCHEDA N.2

Occupazione

Direttore Generale d'Azienda

Impresa/Ente

- *Azienda Unità Sanitaria Locale di Sassari*

Sede

- *Via Monte Grappa,82 Sassari*
- *Settore*
- *sanitario*

N. collaboratori alle dirette responsabilità del candidato

- *N. dipendenti: 5.234*

Entità del budget gestito dal candidato

- *Budget direttamente ed effettivamente gestito: 590.000.000 euro*

Posizione occupata e livello di inquadramento formale (o contrattuale)

- *Direttore Generale*

Periodo in cui questa posizione è stata ricoperta

- *dal 03/01/2005 al 30/06/2007.*

Sintetica descrizione del ruolo svolto (responsabilità ed attività connesse)

- *Ha il compito primario di impostare e regolare l'assetto organizzativo ed il funzionamento dell'Azienda e di governare il sistema delle relazioni della struttura con il contesto istituzionale e socio – economico di riferimento.*
- *Presidia direttamente la dimensione politico strategica aziendale, governa il livello gestionale-operativo attraverso i ruoli di staff e di linea direttamente dipendenti.*

Descrizione dei ruoli organizzativi (principali) con cui si interagisce; si indichi:

- *relazioni con l'ambiente esterno*
- *Partecipazione diretta alle concertazioni regionali; alle Conferenze dei Sindaci; partecipazione diretta alle negoziazioni con le strutture pubbliche e private fornitrici di prestazioni.*

-
- relazioni gerarchiche o funzionali verso l'alto (specificare anche nome e cognome del superiore diretto)
 - *Nessuna*
 - relazioni orizzontali
 - *I rapporti di collaborazione orizzontale avvengono all'interno della complessiva Direzione Aziendale in maniera particolare con il Direttore Sanitario ed il Direttore Amministrativo*
 - relazioni gerarchiche o funzionali con ruoli subordinati (indicare in questo caso con precisione, il numero di subordinati ed il loro grado, le principali responsabilità ed attività connesse ai ruoli subordinati)
 - *Operano alle dirette dipendenze del Direttore Generale tutti i servizi in staff con lo stesso.*

Obiettivi e risultati (qualitativi e quantitativi) raggiunti nello svolgimento della funzione direzionale nell'arco (ove possibile) degli ultimi 3 anni (descrizione suddivisa per anno).

- *Nel corso dell'ultimo biennio è stata da me direttamente "guidata" le sostanziale riorganizzazione dell'Azienda. Tenuto conto che soltanto a partire dal 2006 la Regione Sardegna ha dato avvio al complessivo processo di riorganizzazione del proprio sistema sanitario. Tale operazione si è preliminarmente realizzata modificando la "mission" dell'Azienda stessa, nel senso che, sono state recepite le normative di riforma del servizio sanitario nazionale.*
- *Considerata la forte perdita d'esercizio registratasi nel corso del 2004 (-85 milioni di €) grande impegno è stato profuso nel riassorbimento delle perdite. Infatti nel corso del 2005 si è registrata una netta inversione di tendenza (-30 milioni di € al netto dei rinnovi contrattuali).*
- *Di notevole importanza la realizzazione del Piano Strategico Aziendale che prevede l'intervento su tre grandi settori: rete ospedaliera, sistema informativo e riorganizzazione aziendale.*
- *E' stato per la prima volta avviato un compiuto sistema di negoziazione per budget.*
- *Particolare importanza ha rivestito il lavoro svolto per favorire la nascita dell'Azienda Ospedaliera Universitaria di Sassari (partenza prevista 01/01/2007) che vedrà lo scorporo di diverse funzioni ospedaliere universitarie e non attualmente presenti all'interno dell'Azienda.*
- *Sono inoltre stati avviati i progetti di realizzazione dei nuovi ospedali di Sassari ed Alghero.*

Evidenziare, inoltre, gli eventuali cambiamenti organizzativi/interventi di riequilibrio economico-finanziario direttamente "guidati" attivamente (descrizione dettagliata) e ritenuti più rilevanti.

- *Considerata la forte perdita d'esercizio registratasi nel corso del 2004 (-85 milioni di €) grande impegno è stato profuso nel riassorbimento delle perdite. Infatti nel corso del 2005 si è registrata una netta inversione di tendenza (-30 milioni di € al netto dei rinnovi contrattuali).*

Indicare le decisioni o i provvedimenti più importanti che sono stati presi direttamente nel corso dell'ultimo periodo di riferimento (6 mesi) (Elencare e fare una breve descrizione).

- *Tutte le decisioni inerenti alla posizione ricoperta.*

Descrivere le metodologie informative, (contabili o altre) utilizzate per lo svolgimento delle attività direzionali proprie della posizione ricoperta.

- *Reportistica proveniente dai tutti i sistemi informativi.*

Indicare le principali negoziazioni formali a cui si è partecipato nell'ultimo periodo di riferimento; (indicare i soggetti, le parti, gli oggetti di negoziazione ed il ruolo svolto).

- *Partecipazione a tutte le negoziazioni avvenute tra l'Azienda-Usl di Sassari e la Regione Sardegna per l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse (quota capitaria pesata); partecipazione alle negoziazioni effettuate con le Case di Cura collocate sul territorio provinciale; partecipazione a tutte le negoziazioni di 1° livello budgetario tra Direzione Generale e strutture aziendali.*

SCHEDA N.3**Occupazione**

- *Direttore Amministrativo*

Impresa/Ente

- *Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena*

Sede

- *Via S. Giovanni del Cantone, n. 23 – 41100 Modena*

Settore

- *sanitario*

N.collaboratori alle dirette responsabilità del candidato

- *N. dipendenti: 537*

Entità del budget gestito dal candidato

- *Budget direttamente ed effettivamente gestito: 65.000.000 euro*

Posizione occupata e livello di inquadramento formale (o contrattuale)

- *Direttore Amministrativo a contratto*

Periodo in cui questa posizione è stata ricoperta

- *dal 16/10/2000 al 2 gennaio 2005*

Sintetica descrizione del ruolo svolto (responsabilità ed attività connesse)

- *Supporta il direttore generale per la pianificazione e per l'elaborazione delle strategie aziendali, in particolare economico-finanziarie, fornendo suggerimenti e proposte, al fine di garantire la massima congruenza e compatibilità fra gli obiettivi e le risorse dell'azienda.*
- *Fornisce alla struttura dipendente gli obiettivi generali e le priorità di allocazione delle risorse, in coerenza con gli orientamenti aziendali, quali riferimenti di massima per l'elaborazione dei piani operativi, mirati sulle priorità e compatibili con le risorse disponibili.*
- *Elabora e propone alla direzione generale il piano operativo e il budget della direzione amministrativa, in coerenza con gli indirizzi strategici aziendali, al fine di prevedere e realizzare una gestione dei servizi centrata sulle priorità, alle migliori condizioni economiche e di efficienza.*
- *Supporta la direzione generale per l'elaborazione del piano di committenza. Definisce, in particolare, le risorse necessarie per la realizzazione delle attività*

prodotte all'interno e per l'acquisizione di prestazioni da produttori esterni e valuta la compatibilità tra i piani di attività le risorse economico-finanziarie disponibili.

- *Cura e assicura l'indirizzo, il coordinamento, la valutazione e la regolazione delle attività complessive dell'area amministrativa, anche attraverso l'azione del dipartimento, al fine di realizzare il piano operativo concordato con la direzione generale e di garantire l'efficace e razionale funzionamento dei servizi. Garantisce, in particolare, un costante controllo e un sistematico reporting al direttore generale in merito ai risultati prodotti dalla struttura, al fine di realizzare un governo consapevole, mirato e flessibile dell'area amministrativa e di favorire la piena assunzione di responsabilità di tutti i livelli della struttura. Risponde direttamente dei risultati globali prodotti dall'area medesima.*
- *Cura e assicura l'efficace funzionamento del sistema di controllo direzionale e dei relativi flussi informativi, al fine di mettere disposizione della direzione generale i dati e le informazioni necessarie alla valutazione e alla regolazione politico-strategica dell'azienda.*
- *Assicura l'efficace funzionamento del sistema di budgeting e di controllo di gestione e dei relativi flussi informativi, al fine di:*
 - *garantire la compatibilità fra i piani operativi delle strutture aziendali e le risorse disponibili;*
 - *realizzare il monitoraggio sistematico dei risultati e dell'andamento delle attività aziendali e fornire i relativi dati alla struttura.*
- *Assicura la completezza, la correttezza e la trasparenza dei processi di formazione e dei documenti rappresentativi delle dinamiche finanziarie e patrimoniali dell'azienda. Assicura la legittimità e la trasparenza degli atti nel quadro delle competenze/responsabilità decentrate ai dirigenti, in esecuzione di atti specifici.*
- *Assicura, anche attraverso il supporto del dipartimento amministrativo, l'indirizzo e il coordinamento tecnico-professionale dei servizi amministrativi delle macroarticolazioni aziendali (presidio, distretti, dipartimento di salute mentale, dipartimento di sanità pubblica), al fine di garantire l'efficacia della loro azione.*
- *Favorisce il perseguimento della massima efficienza possibile, adottando e proponendo adeguate soluzioni organizzative e gestionali, al fine di ottimizzare il rapporto tra le risorse impiegate e i risultati ottenuti dall'area amministrativa.*
- *Cura e assicura il coordinamento della direzione amministrativa con la direzione sanitaria, al fine di realizzare una gestione della produzione clinico-assistenziale coerente con le normative nazionali e regionali e compatibile con le risorse economico-finanziarie disponibili.*
- *Cura e assicura, direttamente e attraverso i collaboratori, la sistematica informazione della struttura in merito agli indirizzi, alle scelte e ai risultati dell'azienda, al fine di favorire il grado di consapevolezza e di adesione del personale agli obiettivi e ai processi aziendali.*
- *Indirizza, coordina e controlla il personale direttamente dipendente dalla posizione, assicura il suo sviluppo professionale, ne valuta e incentiva le prestazioni professionali, nel rispetto dei criteri aziendali e sulla base dei risultati e dei*

comportamenti professionali prodotti, al fine di realizzare gli obiettivi amministrativo-gestionali alle migliori condizioni possibili di efficienza operativa, di motivazione e di professionalità dei collaboratori.

- *Supporta, attraverso l'azione della struttura dipendente, la direzione sanitaria per l'impostazione e la gestione del rapporto di collaborazione fra l'azienda USL, l'azienda Ospedaliera e la Facoltà di Medicina dell'Università di Modena, al fine adottare soluzioni formali corrette e funzionali.*
- *Mantiene rapporti con l'assessorato alla sanità della regione, per realizzare una gestione amministrativa, economico-finanziaria e giuridica dell'azienda in linea con gli indirizzi e le direttive dell'ente di governo e compatibile con la realtà provinciale, partecipando ai momenti di coordinamento regionali e portando ai responsabili dell'assessorato le istanze specifiche dell'azienda.*
- *Supporta la direzione generale per la gestione dei rapporti fra l'azienda USL e gli enti locali, in particolare in sede di presentazione del bilancio preventivo e consuntivo annuale e pluriennale.*
- *Promuove l'immagine esterna e interna dell'azienda, realizzando una gestione trasparente, assicurando, in collaborazione con il servizio comunicazione, l'informazione dei cittadini e degli enti in merito ai servizi forniti, partecipando a iniziative di settore e promuovendone di proprie, al fine di sviluppare un clima interno ed esterno favorevole al buon funzionamento dell'azienda.*
- *Partecipa al board degli investimenti, al fine di individuare sistemi di finanziamento efficaci e corretti e di compatibilizzare gli obiettivi del piano con le risorse disponibili.*

Descrizione dei ruoli organizzativi (principali) con cui si interagisce; si indichi:

relazioni con l'ambiente esterno

- *Partecipazione diretta alle concertazioni regionali; alle Conferenze Sanitarie Territoriali ed all'Esecutivo dei Sindaci soprattutto in relazione alla predisposizione dei Piani di Salute e dei Piani Attuativi Locali previsti dal III° Piano Sanitario Regionale; partecipazione diretta alle negoziazioni con le strutture pubbliche e private fornitrici di prestazioni (Aziende Ospedaliere e Case di Cura accreditate) in attuazione dell'art. 8 quinquies del D.Lgs 229/99 (accordi/contratti.*

relazioni gerarchiche o funzionali verso l'alto (specificare anche nome e cognome del superiore diretto)

- *Il Direttore Amministrativo, per l'espletamento di funzioni stabilite dalle norme vigenti, riceve l'incarico direttamente dal Direttore Generale, con il quale interagisce nell'ambito di un rapporto strettamente fiduciario.*

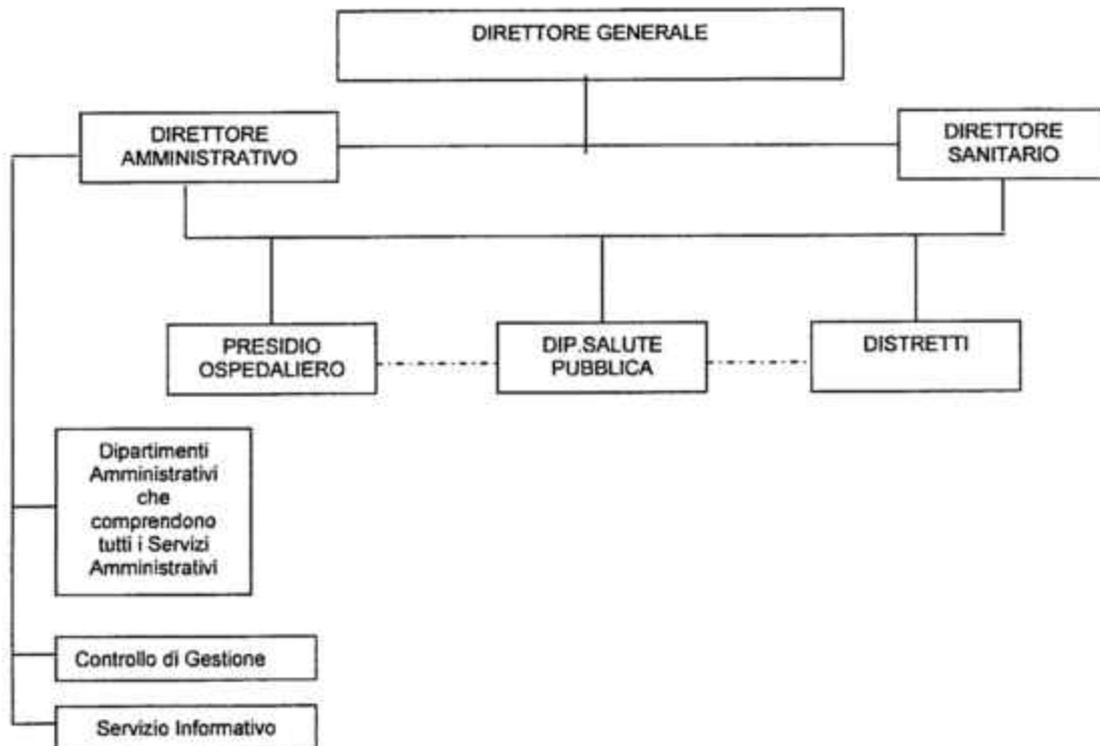
relazioni orizzontali

- *I rapporti di collaborazione orizzontale avvengono all'interno della complessiva Direzione Aziendale in maniera particolare con il Direttore Sanitario.*

relazioni gerarchiche o funzionali con ruoli subordinati (indicate in questo caso con precisione, il numero di subordinati ed il loro grado, le principali responsabilità ed attività connesse ai ruoli subordinati)

- Operano alle dirette dipendenze del Direttore Amministrativo tutti i Servizi Amministrativi Aziendali classici, inoltre sono alle dipendenze dello stesso il Servizio Informativo Aziendale ed il Servizio Controllo di Gestione.

disegnare l'organigramma come descritto ai punti b) c) d).



Obiettivi e risultati (qualitativi e quantitativi) raggiunti nello svolgimento della funzione direzionale nell'arco (ove possibile) degli ultimi 3 anni (descrizione suddivisa per anno).

- Nel corso dell'ultimo triennio è stata da me direttamente "guidata" la sostanziale riorganizzazione della Direzione Amministrativa aziendale. Tale operazione si è preliminarmente realizzata modificando la "mission" della direzione stessa, nel senso che, in analogia e quanto avviene in numerose aziende private, alla Direzione Amministrativa sono state assegnate sotto la propria diretta responsabilità quasi tutte le funzioni di supporto dell'Azienda (quindi non direttamente collegate alla produzione sanitaria). Si segnala in particolare la gestione di tutte le funzioni amministrative operanti nell'ambito della programmazione e del controllo (es. controllo di gestione) oltre alla struttura responsabile del complessivo sistema informativo. Contestualmente a ciò ho direttamente guidato la creazione dei due dipartimenti amministrativi aziendali. Il primo (Dipartimento Finanziario) racchiude in sé tutte le funzioni che orbitano nell'area economica con il compito di progettare e sviluppare un moderno ed avanzato sistema di conoscenze e professionalità operanti nel campo della "finanza innovativa".

Il secondo (Dipartimento Giuridico) ha lo scopo di sviluppare le classiche tematiche amministrative tipiche delle organizzazioni di servizi.

- *Predisposizione e realizzazione dell'Atto Aziendale e riorganizzazione della Direzione Amministrativa.*

Evidenziare, inoltre, gli eventuali cambiamenti organizzativi/interventi di riequilibrio economico-finanziario direttamente "guidati" attivamente (descrizione dettagliata) e ritenuti più rilevanti.

- *Raggiungimento del pareggio di bilancio a partire dall'anno 2001 dopo anni di forte disavanzo.*

Indicare le decisioni o i provvedimenti più importanti che sono stati presi direttamente nel corso dell'ultimo periodo di riferimento (6 mesi) (Elencare e fare una breve descrizione).

Indicare la dimensione economica (budget direttamente ed effettivamente gestito dal candidato nell'ultimo anno di riferimento) connessa alla posizione ricoperta.

- *dimensione economica del budget direttamente gestito: 65 milioni euro*

Descrivere le metodologie informative, (contabili o altre) utilizzate per lo svolgimento delle attività direzionali proprie della posizione ricoperta.

- *Reportistica proveniente dai sistemi informativi direttamente dipendenti dalla funzione.*

Indicare le principali negoziazioni formali a cui si è partecipato nell'ultimo periodo di riferimento; (indicare i soggetti, le parti, gli oggetti di negoziazione ed il ruolo svolto).

- *Partecipazione a tutte le negoziazioni (dal 1994 ad oggi) di "concertazione" avvenute tra l'Azienda-Usl di Modena e la Regione Emilia-Romagna per l'assegnazione degli obiettivi (piano azioni) e delle risorse (quota capitaria pesata); partecipazione a tutte le negoziazioni effettuate con l'Azienda Ospedaliera di riferimento territoriale (valore del contratto di fornitura circa 200 miliardi); partecipazione alle negoziazioni effettuate con le Case di Cura collocate sul territorio provinciale (valore della fornitura circa 60 miliardi); partecipazione a tutte le negoziazioni di I° livello (tra Direzione Generale e Distretti e Presidi e Dipartimento) nell'ambito del processo annuale di budget. Durante la "concertazione" regionale il ruolo è stato quello di supporto diretto, mediante la predisposizione del Piano azioni, al Direttore Generale.*

ALTRE INFORMAZIONI

- *Consulente sulla parte relativa ai costi: (Studio ERVET sulla macellazione – Revisione e ristrutturazione di tecnologie proprie del settore turistico).*
- *Consulente per l'Agenzia Sanitaria Regionale per la predisposizione dei regolamenti tecnico-contabili. (Legge Regionale 50/94)*
- *Autore di pubblicazioni su riviste specializzate (es. RAGIUSAN n°164/165 del 1998 "Un modello di controllo di gestione".)*
- *Relatore presso diversi Convegni (.Milano 26/27/11/97 "Controllo di gestione in Sanità" organizzata dalla Deloitte and Touche Consulting Group - Napoli 26/6/97 "Il controllo dei costi nelle attività di Day Surgery).*
- *Docente presso corsi e seminari rivolti a Direttori Generali, Direttori Amministrativi e Sanitari sia ambito regionale che extra-regionale (Università della Calabria).*
- *Componente del Nucleo Tecnico di Verifica dei Risultati Gestionali delle Aziende Sanitarie della Regione Emilia Romagna. Tale nucleo è stato appositamente istituito con apposito atto deliberativo dalla Giunta Regionale per effettuare verifiche e controlli sui piani di risanamento delle Aziende Sanitarie.*
- *Componente del gruppo permanente di lavoro, istituito dalla Direzione Generale dell'Assessorato alla Sanità della Regione, in tema di acquisto di beni e servizi in area vasta. Componente del gruppo di lavoro (area sanità) costituito per la costruzione della centrale regionale degli acquisti Intercem er.*
- *Componente del gruppo permanente di lavoro istituito dall'Agenzia Sanitaria Regionale sulle tematiche relative all'introduzione del "Bilancio Sociale o di Missione".*
- *Componente del Nucleo Interno di Valutazione dell'Azienda UsI di Imola dal 2000 al 2002.*
- *Componente del Nucleo di Valutazione dell'Azienda Ospedaliera Universitaria di Parma dal 2002 tutt'oggi.*

VALUTAZIONI

- *Le valutazioni ricevute per l'incarico di Direttore Generale dell'Ospedale di Sassuolo S.p.A. sono state pienamente positive per l'anno 2011 (100% percentuale di raggiungimento).*
- *Analogamente la valutazioni ricevute per l'incarico di Direttore Generale dell'Azienda Sanitaria di Sassari sono state tutte positive (100% percentuale di raggiungimento).*
- *Le valutazioni ricevute per l'incarico di Direttore Amministrativo dell'Azienda UsI di Modena sono state positive (95% percentuale di raggiungimento).*

Ai sensi del Decreto Legislativo 196/2003 Vi autorizzo al trattamento dei miei dati personali.

Modena, li 18/06/2015

Bruno Zanaroli

