

ALLEGATO 1
CURRICULUM FORMATIVO E PROFESSIONALE
di Francesco Nicola Zavattaro

Dati anagrafici

1. Cognome e nome Francesco Nicola Zavattaro
2. Data e luogo di nascita 29/01/1977 - Lanciano (CH)
3. Residente in Lanciano, via ... , CAP ...
4. Domicilio eletto ai fini di qualsiasi comunicazione: via ...
5. Recapito telefonico di casa: 0872/271004
6. Cellulare: 339/200000
7. Codice fiscale: 20719800700

Occupazione attuale: Direttore Generale della ASL 2 della Regione Abruzzo

Ente: ASL 2 di Lanciano-Vasto-Chieti con sede legale in Chieti

Data di assunzione: 01/01/2010

Titoli di studio

- | | |
|------------------------|--|
| Laurea in | Economia Aziendale |
| Università | Luigi Bocconi di Milano |
| Tesi (argomento): | Metodologie per la costruzione del bilancio d'esercizio in periodo di inflazione |
| Anno del conseguimento | 1982 |



Specializzazioni, perfezionamenti, docenze e pubblicazioni

Altre esperienze formative significative:

- a) International Teachers Programme (ITP) frequentato nel 1985 presso HEC-ISA, Parigi della durata di 40 giornate e valutazione finale di idoneità.

Docenze universitarie:

Presso la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli studi di Parma **et** la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università Bocconi di Milano
Disciplina: Ragioneria Pubblica a Parma ed Economia delle Amministrazioni Pubbliche in Bocconi
Incarico di Professore a contratto ai sensi dell'art 25 DPR 382/80 dall'AA 1988/89 all'AA 1993/94 (**non** in contemporanea nei 2 atenei citati)

Presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Teramo – Diploma Universitario di Economia e Amministrazione d'Impresa
Disciplina: Ragioneria Generale ed Applicata
Incarico di Professore incaricato per gli AA 1996/97 et 1997/98

Altre docenze:

Dal 1984 a tutto il 2009, ha svolto un'intensa attività di docenza (stimabile in oltre 2000 ore di attività didattica d'aula), progettazione e coordinamento nell'ambito di numerosissime iniziative formative post-esperienza, prevalentemente presso SDA BOCCONI, su tematiche inerenti i sistemi di governance, gestione e controllo di aziende pubbliche in generale e delle aziende sanitarie pubbliche più nello specifico. In particolare è stato docente ufficiale dei corsi di perfezionamento Corgesan (Corso di Organizzazione e Gestione in Sanità, rivolto a laureati in discipline mediche e sanitarie) e Cogemsan (Corso di General Management in Sanità, rivolto a laureati in discipline economiche e sociali) dell'Università Bocconi dal 1993 al 2009.

Pubblicazioni

- « *Il controllo di gestione nelle organizzazioni professionali complesse: il caso della sanità.* », in AA.VV., La programmazione e il controllo nelle strutture sanitarie, pagg 50-83, McGraw-Hill, Milano, 1988
- « *La determinazione dei valori nel sistema di contabilità analitica.* », in Il controllo economico nelle aziende sanitarie, a cura di E. Borgonovi, pagg 141-194, EGEA, Milano, 1990.
- « *Il ruolo delle "esperienze" nella diffusione della cultura manageriale in sanità.* », in MECOSAN, 1: 78-80, SIPIS, Roma, 1992
- « *Il budget: una risposta alla crescita di complessità del sistema sanitario.* », in MECOSAN, 5: 24-35, SIPIS, Roma, 1993

- « *L' introduzione dei sistemi gestionali nelle aziende sanitarie della regione Emilia- Romagna. Prima fase: la contabilità per centri costo*», in MECOSAN, 9: 104-113, SIPIS, Roma, 1994
- « *Prime riflessioni sui sistemi di contabilità economica nel Servizio Sanitario Nazionale.*», (con E. Anessi Pessina) in MECOSAN, 10: 8-11, SIPIS, Roma, 1994
- « *Un impianto legislativo per l'assetto istituzionale, organizzativo e finanziario dei sistemi socio sanitari regionali.*», (con E. Borgonovi et altri) in MECOSAN, 11: 39-55, SIPIS, Roma, 1994
- « *L'introduzione di un sistema di classificazione delle prestazioni e dei servizi sanitari.*», (con altri) in MECOSAN, 12: 46-66, SIPIS, Roma, 1994
- « *Gruppi di attività omogenee nella gestione di un servizio di igiene pubblica: proposta di criteri ed indicatori.*», (con altri) in ATTI del 36° Congresso nazionale S. It. I., Alghero, 1994
- « *L'applicazione della metodologia dei gruppi di attività omogenee nei servizi di igiene pubblica: il caso della USL n° 4 di Olbia.*», (con altri) in MECOSAN, 13: 96-107, SIPIS, Roma, 1995
- « *A comparison between the DRG classification system and the GAO method: experience of the urology division of Melegnano.*», (with others) in ACTA UROLOGICA, 9: 347-353, 1995
- « *Lo sviluppo del sistema informativo per la direzione in una azienda sanitaria.*», (con M. Motta) in MECOSAN, 18: 6-20, SIPIS, Roma, 1996
- « *Analisi sinottica delle leggi regionali in materia di introduzione della contabilità economica nelle aziende sanitarie.*», (con altri) in MECOSAN, 18: 58-70, SIPIS, Roma, 1996
- « *Il sistema di contabilità direzionale.* » in Manuale di contabilità direzionale nelle Aziende sanitarie (a cura di G. Casati), pagg. 1-54, EGEA, Milano, 1996
- « *Il project management in una prospettiva di governo integrato dei processi.* » in AA.VV. "Project management. Gestire progetti in sanità e nel sociale, pagg. XIII-XVII, Cierre Grafica, Verona, 2008
- Nell'ambito delle iniziative formative della SDA, è autore di numerose note didattiche e case-studies. Tra le decine di titoli, si segnala la produzione e la pubblicazione (con G. Battaglia e V. Rappini per i tipi di Editech Pharma) di un caso multimediale per la simulazione di un sistema di gestione budgettaria per aziende sanitarie. Tale strumento didattico, denominato SimBudget, è risultato vincitore del premio "**Caso dell'anno 1998**" della Scuola di Direzione Aziendale ed è stato tradotto in tre lingue (Inglese, Tedesco, Spagnolo) per far fronte alla richieste di utilizzo maturate nell'ambito di iniziative internazionali della SDA
- « *Lo sviluppo dell'internal auditing in sanità. Esperienze di eccellenza a confronto* » (con Trincherò e Rappini); in *Economia e Management*, anno 2011, fascicolo 6 pagg 63-80.

- Collaborazioni continuative a riviste

- * **Dal 1988 al 1993**, membro del Comitato editoriale della rivista "AZIENDA PUBBLICA. Teoria e problemi di management" - Giuffrè Editore, Milano.
- * **Dal 1992 al 1994**, membro del Comitato editoriale della rivista "MECOSAN. Management ed economia sanitaria" - SIPIS, Roma.

Lingue straniere conosciute

Lingua **Inglese**

Livello di conoscenza: buono

Lingua **Francese**

Livello di conoscenza: scolastico

Curriculum lavorativo in ordine cronologico

~~Periodo anteriore al 2000~~

- **Dal 1° ottobre 1983 al 30 settembre 1992** vincitore di **borse biennali e di un contratto triennale di addestramento didattico e scientifico** presso l'Università L. Bocconi di Milano.
- **Dal 1° gennaio 1987, Docente Ufficiale** della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi di Milano;
- **dal Gennaio 1994, Docente Senior** presso la stessa SDA Bocconi
- **Nel 1993**, vincitore del concorso per **Ricercatore** di Economia Aziendale presso l'Università L. Bocconi di Milano
- **dal 1997 al 2001 Ricercatore confermato** nel raggruppamento P02A sempre presso l'Università Bocconi

Periodo dal 2000 ad oggi

- **Dal 1997 al 31/5/2001 Ricercatore confermato** nel raggruppamento P02A presso l'Università Bocconi (dimissioni volontarie da ricercatore confermato a decorrere dal 31 maggio 2001).
Qualifica di docente senior presso la Scuola di Direzione Aziendale e coordinatore del corso di perfezionamento COGEMSAN di SDA Bocconi (corso di General Management in sanità)

- **Dal 1/6/2001 al 31/12/2009 titolare di contratto a tempo determinato** (scadenza naturale il 31/12/2011) presso la Scuola di Direzione Aziendale (SDA) dell'Università Bocconi di Milano

Qualifica di docente senior e **incarico di Direttore** dell'Executive Master in Management delle Aziende Sanitarie (EMMAS).

L'incarico di Direttore dell'Executive Master in management delle Aziende Sanitarie (EMMAS) si è protratto **senza soluzione di continuità** per tutte le **7 edizioni** effettuate dal 3/9/2001 (data di inizio della prima edizione del master) al 28/11/2008 (data di chiusura della VII edizione).

NB: Ciascuna edizione di EMMAS si articolava in moduli di una settimana circa al mese per un periodo variabile negli anni da 12 a 15 mesi, per un totale di circa 500 ore di attività didattiche erogate in ciascuna edizione e con significativi periodi di sovrapposizione tra un'edizione e l'altra.

Come meglio specificato nell'**ALLEGATO 2**, l'incarico di Direttore dell'Executive Master EMMAS ha comportato sia la responsabilità tecnico-scientifica della linea di prodotto sia la piena responsabilità dei risultati economici, esercitata con autonomia nell'ambito del budget assegnato.

La responsabilità di tipo tecnico-scientifico si è sviluppata, in piena autonomia, attraverso tutte le fasi della progettazione, dell'erogazione e della verifica del prodotto formativo.

L'incarico ha comportato la responsabilità **funzionale** diretta da parte del sottoscritto su un gruppo di docenti oscillante tra i 15 e i 20 per edizione.

La responsabilità di tipo economico-gestionale si è concretizzata nella negoziazione con ~~il Comitato Budget di SDA Bocconi di un budget di prodotto da cui far emergere~~ l'adeguatezza delle politiche di prezzo e quindi di ricavo, la scelta di un'opportuna struttura dei costi fissi e variabili di iniziativa compatibile con le esigenze di margine manifestate dalla SDA Bocconi per consentire a quest'ultima la copertura dei costi fissi e generali di struttura.

- **Per oltre 15 anni, nominato in qualità di membro, coordinatore o presidente**, del Nucleo di Valutazione presso numerose aziende sanitarie italiane tra cui si segnalano: l'ASL di Rimini, l'ASL di Avezzano-Sulmona, il Policlinico Sant'Orsola di Bologna, l'ASL di Lecce, l'Azienda Ospedaliera di Avellino, l'Ospedale San Giovanni di Roma, l'Ospedale Cardarelli di Napoli, l'IRCCS Burlo-Garolfo di Trieste.
Dal novembre 2005 a tutto il 2009 è stato presidente del NAV dell'Azienda USL di Rieti.
- **Nel 2009** inserito nella lista degli idonei alla nomina di direttore generale delle aziende sanitarie locali della Regione Lazio.
- **Dal 1/1/2010 a tutt'oggi** nominato dalla Giunta Regionale della Regione Abruzzo **Direttore Generale** della ASL 2 di Lanciano-Vasto-Chieti.
- **Nel 2011** inserito nella lista degli idonei alla nomina di direttore generale delle aziende sanitarie locali della Regione Emilia Romagna.

Autovalutazione delle conoscenze

Fin dai primi passi nel mondo del lavoro nel lontano 1983, ho avuto l'opportunità di confrontarmi con le problematiche reali di funzionamento del sistema sanitario italiano e, più in particolare, delle aziende pubbliche che lo compongono.

Fin dai primi anni di attività in qualità di assistente del Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria (CERGAS) ho infatti partecipato a tutte le principali ricerche "sul campo" (in molti casi in qualità di *team leader*) finalizzate ad approfondire le condizioni di fattibilità di quello che in seguito sarebbe diventato il processo di "aziendalizzazione".

Molte di tali ricerche e consulenze si sono svolte negli anni presso ASL della Regione Emilia Romagna e presso l'Assessorato alla sanità della stessa regione.

Attraverso l'attività scientifica e professionale e soprattutto attraverso l'esperienza di Direzione dell'Executive Master EMMAS, ho avuto la possibilità (periodo fino a tutto il 2009):

- di incontrare e contribuire a formare un numero elevatissimo di operatori che nel tempo hanno occupato le posizioni di direzione amministrativa, sanitaria e generale di aziende sanitarie pubbliche di tutta Italia;
- di confrontarmi, spesso "a muso duro", sui problemi reali di funzionalità manifestati dalle organizzazioni sanitarie nell'articolato e variegato panorama istituzionale (regionale) italiano e sulle possibili strategie per affrontarli;
- di verificare, anche attraverso l'attività di consulenza, l'efficacia reale di molti strumenti manageriali; la concreta possibilità di conciliare i linguaggi e logiche clinico-sanitarie dei *professional* con quelle economico-gestionali e manageriali (ad esempio presso la ASL di Cesena);
- di acquisire feedback sulla bontà, sui possibili errori, sulle migliori tattiche per sostenere reali processi di cambiamento e di innovazione strategica ed organizzativa stimolati, più o meno direttamente, in qualità di docente-direttore del master, di consulente o di componente di un Nucleo di Valutazione aziendale;
- di sperimentare in prima persona e per responsabilità propria, la difficoltà di guidare operatori dotati di fortissima connotazione ed autonomia professionale (i docenti del master).

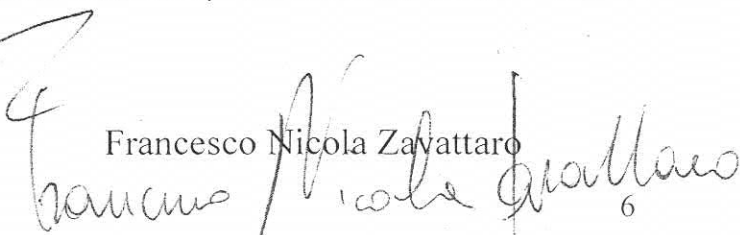
Le conoscenze e le competenze acquisite durante l'incarico di Direttore EMMAS si sono fortemente rafforzate grazie all'esperienza sul campo acquisita durante l'incarico in corso di Direttore Generale della ASL 2 d'Abruzzo. Le conoscenze acquisite ed esercitate in varie forme, su molti temi di grande attualità e di elevato spessore strategico per lo sviluppo futuro della sanità in Italia, mi fanno ritenere di essere all'altezza nel proseguire la sfida di una responsabilità di guida, di comando e di controllo di un'azienda sanitaria di qualsiasi natura e complessità.

Penso a temi quali la Valutazione della Dirigenza e più in generale delle performance degli operatori pubblici su cui stiamo sperimentando soluzioni estremamente innovative ed efficaci; penso ancora a tutti gli strumenti di Governo Clinico e di Project Management nella prospettiva, oggi irrinunciabile, della gestione per processi, su cui ho sviluppato esperienze tra le più significative nel panorama italiano.

Penso infine alle tematiche connesse con la gestione dei rapporti con gli Stakeholder, con gli assetti di *Corporate Governance* e *Internal Auditing* adattati alle esigenze, certamente uniche, delle aziende sanitarie, in una fase storica caratterizzata da grande turbolenza, incertezza sul futuro e crisi di sostenibilità.

Rieti, 10 dicembre 2012

Francesco Nicola Zavattaro



ALLEGATO 2

Descrizione dettagliata delle attività e dei risultati conseguiti nell'esercizio dell'incarico di Direttore EMMAS

L'incarico da me assunto di Direttore dell'Executive Master in Management delle Aziende Sanitarie (EMMAS) presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi di Milano ha comportato sia la responsabilità tecnico-scientifica della linea di prodotto sia la piena responsabilità dei risultati economici esercitata con autonomia nell'ambito del budget assegnato.

La responsabilità di tipo tecnico-scientifico si è sviluppata, attraverso tutte le fasi della progettazione, dell'erogazione e della verifica del prodotto formativo.

In particolare spettava alla Direzione del Master l'individuazione dei messaggi chiave da trasmettere durante le attività formative del corso (fortemente centrate su tematiche manageriali di governo di aziende sanitarie), la specificazione dei metodi didattici ritenuti più idonei in relazione alle caratteristiche dei partecipanti (adulti con profili professionali di provenienza sia clinico-sanitaria che amministrativa e in posizioni organizzative per lo più di alto/altissimo profilo in quanto direttori di struttura complessa, direttori sanitari, amministrativi e generali di aziende), l'individuazione dei docenti ritenuti più idonei a veicolare i contenuti progettati, il coordinamento dei docenti fra loro e dei contenuti da loro proposti rispetto allo svolgimento temporale dell'iniziativa, la valutazione periodica dell'apprendimento da parte dei partecipanti, la verifica del "gradimento" dell'iniziativa e delle eventuali esigenze di adattamento avanzate dai partecipanti attraverso opportuni questionari di customer satisfaction, il miglioramento continuo del prodotto formativo attraverso incontri periodici con la Faculty dei docenti e il confronto continuo con prodotti analoghi "concorrenti" entrati progressivamente sul mercato nel corso degli anni.

L'obiettivo assegnatomi dalla Direzione della Scuola è stato, fin dalle fasi di prefattibilità della prima edizione del master EMMAS, quello di confezionare un prodotto:

- unico nel suo genere nel panorama della formazione post-esperienza in Italia, sia per i contenuti che per le caratteristiche tecniche (durata, articolazione del programma) che per il target a cui si sarebbe dovuto rivolgere;
- sganciato il più possibile dalla logica del valore legale del titolo e quindi sostenuto da forti credenziali di qualità, di efficacia formativa e di strumento di accrescimento professionale e di acceleratore di carriera anche in contesti, come quello pubblico, fortemente condizionati dal valore legale del titolo;
- in grado di raggiungere fin dalla seconda edizione la piena autonomia economica con la produzione di margini (al lordo dei costi generali di Scuola) significativamente positivi.

Per la realizzazione degli obiettivi, in qualità di Direttore, ho definito e negoziato con la Scuola un *business plan* dell'iniziativa che specificasse:

- il posizionamento strategico del prodotto nel più generale portafoglio di iniziative master di SDA Bocconi (e la conseguente riduzione dei rischi di cannibalizzazione di altre iniziative master);
- il posizionamento di marketing del prodotto rispetto alle altre principali agenzie formative italiane concorrenti;
- l'originalità e l'impatto dei contenuti formativi proposti, tali da rendere subito evidente il valore aggiunto fornito al percorso di crescita professionale e di carriera dei partecipanti;
- **la sostenibilità economica del prodotto nel breve e nel medio termine.**

Ciascuno degli obiettivi concordati sono stati raggiunti nel corso delle varie edizioni, conseguendo risultati economici lusinghieri già dalla prima edizione e valutazioni di Customer satisfaction fra le

più alte in tutta la Scuola sia in termini generali che soprattutto in termini di utilità percepita dai partecipanti stessi rispetto alle loro aspettative professionali e di carriera.

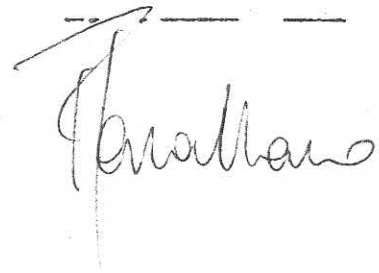
In particolare in tutte le edizioni sono state espresse valutazioni molto positive da parte dei partecipanti sulla capacità del programma EMMAS di:

- fornire chiavi interpretative efficaci e sempre anticipative delle dinamiche del sistema sanitario italiano;
- fornire **modelli di Governance**, gestione e controllo adeguati a fronteggiare la complessità delle aziende erogatrici di servizi sanitari, in contesto istituzionali fortemente controllati e in perenne carenza di risorse correnti e per gli investimenti necessari ad affrontare l'innovazione;
- costruire un'arena favorevole al confronto di esperienze concrete e reali tra docenti e partecipanti ma soprattutto fra i partecipanti;
- adottare modalità didattiche e di apprendimento immediatamente funzionali a tradurre nella pratica quotidiana dei partecipanti una quota significativa dei molti stimoli trasmessi.

Il prodotto ha comportato la responsabilità funzionale diretta da parte del direttore su un gruppo di docenti oscillante tra i 15 e i 20 per edizione. Il budget medio annuo è stato di 220.000 euro.

Il miglioramento continuo del prodotto è stato garantito negli anni attraverso:

- la certificazione EQUIS;
- il confronto continuo con la Faculty sui contenuti e sui metodi didattici
- il confronto costante con il "mercato" formativo di riferimento
- la costituzione di un Advisory Board del programma EMMAS fortemente rappresentativo di gran parte delle componenti del complesso ed articolato panorama della sanità italiana, pubblica e privata, in grado di fornire stimoli e suggerimenti utili al miglioramento del programma.



Milano, 28 maggio 2009

Su richiesta dell'interessato e per gli usi consentiti dalla legge

Si attesta che:

Francesco Zavattaro, nato a ~~Castiglione della Pescaia (PT)~~ il ~~10/11/55~~, collabora con la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Luigi Bocconi dall'1 gennaio 1985 ed è attualmente inserito come SDA Professor nella Faculty dell'Area Public Management and Policy.

Dal 2001 ricopre la carica di Direttore dell'Executive Master in Management per le Aziende Sanitarie e Socio Assistenziali (EMMAS) con responsabilità scientifica e gestionale della linea di prodotto. Il budget da lui direttamente e effettivamente gestito mediamente negli ultimi 5 anni è pari al 220.000 euro e il N. di docenti funzionalmente diretti nell'ambito della linea di prodotto EMMAS è pari a 18.

Si attesta inoltre che l'Università Luigi Bocconi, con sede legale in Via Sarfatti 25 – ~~20136 Milano, presenta a fine 2008 un organico di 331 docenti ufficiali (dipendenti),~~ di 594 dipendenti tra il personale amministrativo e tecnico e di oltre 300 collaboratori esterni.

Dal Rendiconto economico 2007 risultano ricavi per didattica e ricerca di oltre 189 milioni di euro; di questi circa 41 milioni di euro sono ricavi generati attraverso l'attività formativa post laurea della Scuola di Direzione Aziendale (SDA).

SDA Bocconi nel 2008 ha erogato 690 iniziative formative tra iniziative a catalogo ed iniziative su commessa. Di queste iniziative, 20 sono master post laurea e post esperienza con durata superiore ai 6 mesi.



Prof. Alberto Grando
Dean

SDA Bocconi School of Management



Dott. Bruno Pavesi
Consigliere Delegato

Università Commerciale L. Bocconi

