

FORMATO EUROPEO
PER IL CURRICULUM
VITAE



INFORMAZIONI PERSONALI

Nome **ANDREA FRIGNANI**

Data di nascita

ESPERIENZA LAVORATIVA

- Date DAL 01/01/2024 AD OGGI
 - Nome e indirizzo del datore di lavoro Azienda Socio Sanitaria Territoriale di Pavia
 - Tipo di azienda o settore Azienda Sanitaria Pubblica
 - Tipo di impiego DIRETTORE GENERALE
- Dimensione azienda/ Fattori produttivi controllati direttamente:
- Fatturato: 343 milioni/€
 - N. dipendenti (FTE): 3.100
-
- Date DAL 01/01/2022 AL 31/12/2023
 - Nome e indirizzo del datore di lavoro Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo – Pavia
 - Tipo di azienda o settore IRCCS Pubblico
 - Tipo di impiego DIRETTORE AMMINISTRATIVO
 - Principali mansioni e responsabilità Coadiuvava il Direttore Generale nel perseguimento della mission aziendale e nella definizione delle strategie finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione.
- Dimensione azienda/ Fattori produttivi controllati direttamente:
- Fatturato: 431,8 milioni/€ (398,4 milioni/€ Assistenza, 32,4 milioni/€ Ricerca)
 - N. dipendenti (FTE): 3.606
- Componente del gruppo tecnico della Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia per "approfondimenti giuridici ed economici in tema di istituti contrattuali per l'applicazione del nuovo CCNL Comparto sanità pubblica".
-
- Date DAL 15/02/2019 AL 31/12/2021
 - Nome e indirizzo del datore di lavoro Fondazione IRCCS Istituto Nazionale Tumori – Milano
 - Tipo di azienda o settore IRCCS Pubblico
 - Tipo di impiego DIRETTORE AMMINISTRATIVO
 - Principali mansioni e responsabilità Coadiuvava il Direttore Generale nel perseguimento della mission aziendale e nella definizione delle strategie finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione.
- Dal 10/03/2020 al 31/12/2021 nominato dai CDA delle Fondazioni IRCCS Istituto Nazionale Tumori e IRCCS Istituto Neurologico Besta Responsabile della Concessione per la progettazione definitiva e esecutiva e la realizzazione della Città della Salute e della Ricerca
- Dimensione azienda/ Fattori produttivi controllati direttamente:
- Fatturato: 270 milioni/€ (215 milioni/€ Assistenza, 55 milioni/€ Ricerca)
 - N. dipendenti (FTE): 2.039
- Componente del gruppo di lavoro della Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia "Fabbisogni di personale".

- Date DAL 1/03/2016 AL 14/02/2019
- Nome e indirizzo del datore di lavoro ASST Santi Paolo e Carlo – Milano
 - Tipo di azienda o settore Azienda Sanitaria
 - Tipo di impiego Direttore e Coordinatore Unico delle Strutture Complesse Risorse Umane della ASST Santi Paolo e Carlo di Milano
- Principali mansioni e responsabilità

Componente del gruppo di lavoro della Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia per l'attuazione della L.R. 23/2015 di Evoluzione del SSR, l'armonizzazione dei fondi contrattuali, gli adempimenti LEA nei confronti del MEF, le nuove applicazioni contrattuali, la stabilizzazione dei precari.

Responsabile aziendale per tutto quel che riguarda le seguenti funzioni:

- Pianificazione dei fabbisogni e controllo delle risorse umane
- Sviluppo delle risorse umane e percorsi di carriera
- Gestione delle procedure di valutazione e delle politiche incentivanti;
- Gestione sistema degli incarichi dirigenziali, graduazione delle funzioni e valutazione degli incarichi;
- Amministrazione giuridica ed economica e gestione del personale dipendente, somministrato, collaboratori e consulenti;
- Gestione delle relazioni sindacali.

Dimensione azienda:

- Fatturato: 399 milioni/€
- N. dipendenti (FTE): 4.009

Fattori produttivi controllati direttamente:

- Costi: 215 milioni/€ (budget annuo del personale)
- N. personale: 4009

Collaboratori gestiti:

- N. 1 Dirigente e N. 40 Operatori del Comparto

- Date DAL 1/03/2011 AL 29/02/2016
- Nome e indirizzo del datore di lavoro ASL di Lodi – confluita dal 1/01/2016 nell'ATS della Città Metropolitana di Milano in attuazione della L.R. 23/2015
 - Tipo di azienda o settore Azienda Sanitaria

- Tipo di impiego Responsabile della Struttura Complessa "Gestione e Sviluppo Risorse Umane e Formazione" e della Struttura Semplice "Amministrazione Giuridica ed Economica del Personale"

Dal 1/04/2012 individuato altresì quale Responsabile per tutti gli aspetti organizzativi e gestionali della Struttura Complessa "Gestione Risorse Economico Finanziarie".

Da gennaio 2016 componente del gruppo di lavoro della Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia per l'attuazione della L.R. 23/2015 di Evoluzione del SSR per gli aspetti relativi alla gestione del personale.

Dal 18/09/2015 individuato quale Referente Aziendale dell'ASL di Lodi per l'attuazione della L.R. 23/2015 di Evoluzione del SSR Lombardo.

Dal 30/01/2015 individuato quale Referente unico aziendale dei flussi informativi regionali (DGR n. X/2989/2014).

Dirigente Responsabile della Struttura Complessa "Gestione e Sviluppo Risorse Umane e Formazione" dal 1/03/2011 con incarico ad interim, dal 1/01/2012 con incarico di sostituzione ex art. 18 e Responsabile della Struttura Semplice "Amministrazione Giuridica ed Economica del Personale" e dal 16/05/2015 con incarico di Direzione di SC.

Responsabile operativo dei progetti interaziendali in ambito amministrativo con l'ASL di Pavia per l'esercizio 2015.

Componente delegazione pubblica in materia sindacale.

Segretario del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni dell'ASL di Lodi.

Esperienza quinquennale di staff della Direzione Amministrativa e decennale di staff della Direzione Generale, partecipazione per quindici annualità alle negoziazioni aziendali di budget e supporto alla predisposizione dei bilanci previsionali, infrannuali e consuntivi.

Coordinamento a livello aziendale e supporto alla Direzione Strategica nell'anno 2012 per la predisposizione del POA 2011/2014 e supporto negli anni 2014-2015 per la cessione di ramo d'azienda (RSA e Hospice) e per la costituzione di una nuova Azienda di Servizi alla Persona.



- **Principali mansioni e responsabilità** Responsabile aziendale per tutto quel che riguarda le seguenti funzioni:
 - Pianificazione dei fabbisogni e controllo delle risorse umane
 - Sviluppo delle risorse umane e percorsi di carriera
 - Organizzazione: supporto tecnico alla Direzione Strategica nella riprogettazione/riorganizzazione di attività e servizi già in essere, nonché supporto all'attivazione di processi di cambiamento organizzativo, predisposizione e attuazione dei piani organizzativi aziendali (da ultimo il POA 2011/2014);
 - Gestione delle procedure di valutazione e delle politiche incentivanti;
 - Gestione sistema delle deleghe aziendali e degli incarichi dirigenziali, graduazione delle funzioni e valutazione degli incarichi;
 - Amministrazione giuridica ed economica e gestione del personale dipendente, somministrato, collaboratori e consulenti;
 - Gestione delle relazioni sindacali;
 - Gestione e sviluppo della formazione.

Dimensione azienda:

- Fatturato: 200 milioni/€
- N. dipendenti (FTE): 400

Fattori produttivi controllati direttamente:

- Costi: 19 milioni/€ (budget annuo del personale)
- N. personale: 400

Collaboratori gestiti:

- N. 13 Operatori del Comparto

- **Date** DAL 1/05/2010 AL 28/02/2011
- **Nome e indirizzo del datore di lavoro** ASL di Lodi – Piazza Ospitale, 10 Lodi
- **Tipo di azienda o settore** Azienda Sanitaria
- **Tipo di impiego** Dirigente del Settore Provveditorato Economato (Dirigente Amministrativo con contratto a tempo indeterminato)
- **Principali mansioni e responsabilità** Referente a livello aziendale dell'introduzione dell'Osservatorio Regionale Gare Contratti Acquisti con specifico incarico affidato dalla Direzione Strategica di coordinamento e indirizzo di tutti gli enti acquirenti aziendali (Provveditorato, Ufficio Tecnico, Servizio Assistenza Specialistica, Servizio Farmaceutico Territoriale), anche rispetto al raccordo della gestione economico finanziaria e del controllo di gestione.
Pianificazione, predisposizione, realizzazione e gestione a livello aziendale delle procedure di gara sopra soglia comunitaria per beni e servizi (assicurazioni, somministrazione lavoro, tesoreria, etc.).

- **Date** DAL 31/12/2001 AL 30/04/2010
- **Nome e indirizzo del datore di lavoro** ASL di Lodi – Piazza Ospitale, 10 Lodi
- **Tipo di azienda o settore** Azienda Sanitaria
- **Tipo di impiego** Responsabile della Funzione aziendale "Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Direzionali" (P.O.) – Dipartimento di Programmazione Acquisto e Controllo (dal 1/05/2009 al 30/04/2010)
e precedentemente Responsabile della funzione aziendale "Funzione di supporto al coordinamento della vigilanza e controllo sulle strutture e prestazioni sanitarie" (P.O.) – Dipartimento di Programmazione Acquisto e Controllo (dal 1/12/2005 al 30/04/2009)
Con la qualifica di Collaboratore Amministrativo Professionale Esperto (contratto a tempo indeterminato) dal 16/12/2009 e precedentemente dal 31/12/2001 Collaboratore Amministrativo Professionale (contratto a tempo indeterminato)
Componente del gruppo di lavoro regionale per la definizione delle linee guida per il controllo di gestione delle ASL Lombarde e, precedentemente, partecipazione al progetto pilota regionale per lo sviluppo e l'implementazione di una metodologia di controllo di gestione, con lo scopo di definire uno standard comune di controllo di gestione nelle aziende sanitarie lombarde e di indicare le modalità di avvio concreto delle attività di budget.



- Principali mansioni e responsabilità
 - Budget, contabilità analitica e reporting;
 - Collaborazione con il Servizio Risorse Umane per la definizione dei fabbisogni di personale, la gestione del budget del personale e dei fondi contrattuali e l'integrazione tra processo di programmazione budgetaria e i sistemi di valutazione delle performance del personale
 - Sviluppo e amministrazione sistema informativo direzionale;
 - Progettazione data warehouse per il governo della domanda e la valutazione dell'appropriatezza delle prestazioni;
 - Contrattazione con le strutture sanitarie pubbliche e private accreditate;
 - Collaborazione con il Servizio Economico Finanziario per la predisposizione dei Rendiconti Economici Trimestrali, dei bilanci preventivi e consuntivi, del modello per Livelli di Assistenza e per il collegamento tra contabilità generale e controllo di gestione.

- Date **2000**
- Nome e indirizzo del datore di lavoro **Istituto Clinico Humanitas – Rozzano (MI)**
- Tipo di azienda o settore **Struttura Sanitaria Privata Accreditata**
- Tipo di impiego **Stage Gestione Operativa**
- Principali mansioni e responsabilità **Supporto alla riorganizzazione processi outpatient e inpatient, statistiche sulle code, pianificazione e gestione PL, blocchi operatori e ambulatori.**

- Date **1999**
- Nome e indirizzo del datore di lavoro **Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**
- Tipo di azienda o settore **Università**
- Tipo di impiego **Partecipazione al Progetto S.O.R.**
- Principali mansioni e responsabilità **Verticalizzazione del sistema informativo contabile integrato SAP R/3 rispetto alle esigenze gestionali delle strutture sanitarie, in collaborazione con la Facoltà di Informatica dell'Università Statale di Milano.**

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

- Date **Anno 2022-2023 - Durata in ore: 1500**
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione **Università degli Studi di Pavia – EMMLOS**
- Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio **Master di II livello "Management strategico e Leadership delle Organizzazioni Sanitarie", programma formativo per le Direzioni Strategiche delle aziende sanitarie**

- Date **2019 (conseguito il 11/09/2019)**
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione **Polis – AFSSL Accademia di Formazione per il Servizio Sociosanitario Lombardo**
- Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio **Corso di Formazione Manageriale rivolto alle Direzioni Strategiche del sistema sociosanitario lombardo (57 ore)**

- Date **2014 (conseguito il 24/02/2015)**
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione **Scuola di Direzione in Sanità di Eupolis Lombardia**
- Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio **Corso di Formazione Manageriale per Direttore di Azienda Sanitaria**
- Qualifica conseguita **Certificato di formazione manageriale per Direttori Generali, Amministrativi e Sanitari di Azienda Sanitaria rilasciato ai sensi dell'Accordo tra Ministero della Salute, le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano del 10/07/2003 e del DDGS di Regione Lombardia n. 1219 del 19/02/2015. (192 ore)**



- Date 2008/2009 (conseguito il 7/03/2009)
 - Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione Scuola di Direzione de "Il Sole 24Ore" di Milano
 - Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio Modello delle competenze, ricerca e selezione, valutazione delle performance e sviluppo risorse umane, formazione e coaching, sistema retributivo, mercato del lavoro, comunicazione interna, impatto digitale sull'organizzazione aziendale. (88 ore)
 - Qualifica conseguita Master HR Specialist - Le competenze distintive per operare nelle direzioni del personale
-
- Date 2004/2005 (conseguito il 16/11/2005)
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi di Milano
- Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio Sviluppo e innovazione strategica, costing e valutazioni di bilancio, marketing, progettazione organizzativa, strumenti di check-up aziendale, modelli di management applicato, gestione delle qualità personali, governo clinico e risk management. (400 ore)
- Qualifica conseguita Executive Master in Management delle Aziende Sanitarie
-
- Date 2003 (conseguito il 9/12/2003)
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi di Milano
- Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio Contabilità e bilancio, economia aziendale, gestione del personale, sistema informativo, sistemi di programmazione e controllo, analisi e valutazione dei costi nelle aziende sanitarie, management delle professioni sanitarie (organizzazione), riforma del sistema sanitario e processi di cambiamento. (400 ore)
- Qualifica conseguita Diploma di Perfezionamento in General Management per la Funzione di Amministrazione in Sanità
-
- Date 2001/2002
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione Oracle University di Milano
- Qualifica conseguita Corsi di amministrazione del sistema informativo contabile integrato ERP Oracle Application e del sistema per il controllo direzionale Oracle Financial Analyzer (n. 107 ore complessive)
-
- Date 1995/2000 (conseguita il 17/4/2000)
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- Qualifica conseguita Diploma di Laurea in Economia e Commercio, indirizzo in Economia Aziendale (vecchio ordinamento) conseguita il 17/4/2000

CORSI DI AGGIORNAMENTO

PROFESSIONALE

- Partecipazione a numerosi corsi di aggiornamento e convegni (si riportano per sintesi alcuni fra i più significativi):
- Marzo 2011
 - Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione I CCNL del SSN alla luce della riforma introdotta dal d.lgs.n. 150/2009
ARAN – Regione Emilia Romagna
 - Maggio 2012
 - Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione Rilanciare la *line* amministrativa e lo staff delle aziende sanitarie. Ruoli emergenti e ottimizzazione dei processi
SDA Bocconi – Milano
 - Giugno 2013
 - Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione La gestione dei Fondi e degli Incarichi Aziendali in Sanità alla luce della riforma Balduzzi e della Legge di Stabilità
Organizzazione per le Amministrazioni – Milano



- | | |
|--|--|
| <p>Novembre 2013</p> <p>• Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione</p> | <p>Il ridimensionamento del personale nelle aziende sanitarie pubbliche e private: profili giuridici ed economici</p> <p>Cerismas dell'Università Cattolica – Milano</p> |
| <p>Ottobre 2017</p> <p>• Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione</p> | <p>"D. Lgs n. 75/2017 (Riforma Madia) - Innovazioni e modifiche al testo unico del pubblico impiego (d.lgs 165/2001) e lo stato dell'arte della nuova tornata contrattuale"</p> <p>Fondazione I.R.C.C.S. Policlinico San Matteo di Pavia</p> |

DOCENZE Responsabile scientifico e docente/relatore a diversi corsi di formazione interni ed esterni, tra cui si segnala l'incarico di docenza svolto nell'anno 2010 presso l'AUSL 11 di Empoli per n. 20 ore rivolto ai referenti del controllo di gestione interni ai Dipartimenti e UOC sul tema "Strumenti e indicatori per la programmazione e il controllo nell'Azienda Sanitaria".

Docente corsi manageriali DSC per AFSSL, Università degli Studi Milano Bicocca e Università degli Studi di Brescia

PUBBLICAZIONI Pubblicazioni su riviste del settore:

A.F. e AAVV, Politiche Sanitarie n. 23 2023, Verso la rete Lombarda di Pancreas Unit. Un possibile modello organizzativo analizzato attraverso il metodo Delphi

A.F. e AAVV, Tumori Journal – Response of a comprehensive cancer center to the COVID-19 pandemic: the experience of the Fondazione IRCCS-Istituto Nazionale dei Tumori di Milano

A.F. e AAVV, MECOSAN Management ed economia sanitaria n.49 2005, Il Data Warehouse a supporto delle decisioni in sanità. Il caso dell'ASL di Lodi

A.F. e AAVV, Prospettive sociali e sanitarie n.5 2006, Dipartimento SERT: il reporting direzionale

A.F. e AAVV, Il Sole 24Ore Sanità 12-18 giugno 2007, Lodi fa scuola tra PAC via web e voti ai dirigenti

A.F. e AAVV, MECOSAN Management ed economia sanitaria n.63 2007, Governo clinico e gestione operativa: un sistema integrato per la programmazione e il controllo

**CAPACITÀ E COMPETENZE
PERSONALI**

• Capacità di lettura	INGLESE
• Capacità di scrittura	BUONO
• Capacità di espressione orale	BUONO
	BUONO

• Capacità di lettura	SPAGNOLO
• Capacità di scrittura	BUONO
• Capacità di espressione orale	BUONO
	BUONO



CAPACITÀ E COMPETENZE INFORMATICHE Ottima conoscenza degli applicativi gestionali dedicati al controllo dei costi, alle risorse umane, alla gestione strategica e querying/reporting analitico e multidimensionale, con particolare riferimento alla piattaforma Oracle (sistema ERP Oracle Applications, Oracle Financial Analyzer e Discoverer).
Approfondite conoscenze delle tecnologie informatiche di operatività standard, ottima capacità di utilizzo di Excel, nozioni di SAP e di SQL.

PATENTE B

ULTERIORI INFORMAZIONI Iscritto nell'Elenco nazionale degli organismi indipendenti di valutazione della performance.

Iscritto all'Albo degli esperti, ricercatori e collaboratori di AGENAS.

Il sottoscritto è a conoscenza che, ai sensi dell'art. 76 DPR 28/12/2000 n. 445, le dichiarazioni mendaci, la falsità negli atti e l'uso di atti falsi sono puniti ai sensi del codice penale e dalle leggi speciali. Inoltre, il sottoscritto autorizza al trattamento dei dati personali secondo le previsioni del Regolamento (UE) 676/2016 e del D.lgs. 196/03 e s.m.i., per le finalità di progettazione, erogazione e rendicontazione degli eventi formativi.

Lodi, 15 gennaio 2024

Andrea Frignani

