

# CURRICULUM VITAE



## INFORMAZIONI PERSONALI

Cognome e Nome

Carlini Stefano

Data di nascita

Indirizzo

Telefono

Email\

Nazionalità

Italiana

Luogo di nascita

Codice Fiscale

## ISTRUZIONE E FORMAZIONE

Titolo di studio

**LAUREA IN ECONOMIA E COMMERCIO – UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA  
CONSEGUITA NEL 1991**

Altri titoli di studio e professionali

**Certificato di Formazione Manageriale per le Direzioni Generali delle  
Aziende Sanitarie – Emilia Romagna - anno 2017**

**Attestato di formazione manageriale per direttore sanitario e direttore  
amministrativo delle aziende sanitarie locali, delle aziende  
ospedaliere e degli altri enti del S.S.N., ai sensi dell'articolo 7 del  
D.P.R. n. 484/1997 e dell'articolo 3-bis, comma 9 del d.lgs. n. 502/1992  
rilasciato dalla Scuola di Formazione Villa Umbra il 29/10/2020**

**Diploma di Alta Formazione in amministrazione e controllo delle  
Aziende Sanitarie pubbliche – Università degli Studi di Bologna –  
anno 2011**

**EXECUTIVE MASTER MANAGEMENT IN AMMINISTRAZIONE SANITARIA – SDA  
BOCCONI – 2001 - 2002**

**Corso di perfezionamento in General Management in Sanità SDA  
BOCCONI – anno 2000**

## ESPERIENZE PROFESSIONALI

**Direttore Amministrativo AUSL di Bologna dal 1/3/2025 ad oggi**

Assicura il sistema di governo economico finanziario Aziendale Dirige e orienta i servizi amministrativi dell'Azienda in conformità agli indirizzi di programmazione e delle disposizioni del Direttore Generale. Partecipa al processo di pianificazione strategica e concorre con la formulazione di proposte e pareri al governo aziendale Svolge attività di direzione e coordinamento nei confronti dell'area amministrativa Aziendale

Dimensionamento AUSL di Bologna: 9.305 dipendenti, 1.114 convenzionati (mmg, pls, continuità' assistenziale...), 6 distretti (889.582 cittadini assistiti), 8 ospedali 1.078

p.l., 15, un IRCCS – Istituto delle Scienze Neurologiche di Bologna 166 p.l. 20 case della comunità attive, 2 osco.

11 strutture ospedaliere accreditate con 918 p.l.

valore della produzione 2.236 milioni € (conto economico), piano triennale investimenti 35 milioni €,

### **Direttore Amministrativo AUSL Modena dal 1/2/2024 al 28/1/2025**

Assicura il sistema di governo economico finanziario Aziendale Dirige e orienta i servizi amministrativi dell'Azienda in conformità agli indirizzi di programmazione e delle disposizioni del Direttore Generale. Partecipa al processo di pianificazione strategica e concorre con la formulazione di proposte e pareri al governo aziendale Svolge attività di direzione e coordinamento nei confronti dell'area amministrativa Aziendale

Dimensionamento AUSL di Modena: 5.650 dipendenti, 863 convenzionati (mmg, pls, continuità' assistenziale...), 7 distretti (692 mila cittadini assistiti), 4 ospedali 860 p.l., 15 case della salute attive, 6 osco, 2 hospice

valore della produzione 1.454 milioni € (conto economico), piano triennale investimenti 250 milioni €,

### **Sub commissario amministrativo Azienda USL di Parma dal 14/12/2020 al 31/01/2024**

Assicura il sistema di governo economico finanziario Aziendale Dirige e orienta i servizi amministrativi dell'Azienda in conformità agli indirizzi di programmazione e delle disposizioni del Commissario Straordinario. Partecipa al processo di pianificazione strategica e concorre con la formulazione di proposte e pareri al governo aziendale Svolge attività di direzione e coordinamento nei confronti dell'area amministrativa Aziendale

Dimensionamento AUSL di Parma: 2.832 dipendenti, 550 convenzionati (mmg, pls, continuità' assistenziale...), 4 distretti (447 mila cittadini assistiti), 2 ospedali, 24 case della salute attive, 6 osco, 4 hospice.

valore della produzione 800 milioni € (conto economico), piano triennale

investimenti 20 milioni €, piano pnrr missione 6 salute 26 milioni €

Negli obiettivi di mandato ha particolare rilievo la realizzazione di un percorso volto all'unificazione delle due aziende sanitarie della Provincia di Parma (AUSL e AOSPU). Al riguardo è stato elaborato un progetto di integrazione interaziendale, finalizzato a gettare le basi per l'unificazione delle due aziende sanitarie, sviluppato attraverso l'individuazione di 9 macro aree di integrazione nelle quali sono stati definiti 59 Gruppi di Lavoro tematici di cui vengono costantemente monitorati gli stati di avanzamento del percorso e i cui risultati vengono condivisi a livello istituzionale. Nell'Area Amministrativa, tenuto conto della precedente istituzione dei Dipartimenti Amministrativi Interaziendali (avvenuta nel 2016), il proseguo del percorso ha visto quale obiettivi specifici: l'armonizzazione dei sistemi e degli strumenti di Pianificazione, Programmazione e Controllo; mappatura delle procedure e dei regolamenti di amministrazione, gestione, valutazione del personale e loro armonizzazione, orientata alla definizione di Regolamenti e Sistemi unici; omogeneizzazione delle procedure relative alla Privacy; omogeneizzazione delle procedure relative alla mappatura dei processi per la definizione del PTPCT. Sul piano non direttamente di integrazione sono stati realizzati importanti interventi sugli asset organizzativi tra cui: -il nuovo assetto organizzativo delle Cure Primarie con l'obiettivo di integrare a livello aziendale l'erogazione dell'assistenza primaria passando da quattro dipartimenti aziendali con articolazione distrettuale ad un unico dipartimento aziendale delle cure primarie. -nuova organizzazione dell'Area Amministrativa dei servizi territoriali e Ospedalieri Integrati superando una gestione amministrativa autonoma su base distrettuale diversamente organizzata secondo gli ambiti territoriali di competenza. Si è definita una piattaforma amministrativa unica a supporto dei servizi territoriali con una unica responsabilità articolata per funzioni, superando la logica distrettuale. - Nuovo Regolamento di funzionamento del Dipartimento di Sanità Pubblica - Istituzione del Servizio ICT unico Interaziendale Sono state avviate le azioni necessarie per la realizzazione del PNRR, in particolare si è concluso il percorso di condivisione con le istituzioni locali per l'individuazione degli interventi da realizzare sul territorio e che investono la Missione 6 per un totale di 26 mln. circa. Nell'ambito delle Relazioni Sindacali, di particolare rilevanza, è stato siglato l'accordo sull'orario di lavoro della Dirigenza oltre alla intesa interaziendale (AUSL+AOSP) per il riequilibrio dei fondi di posizione di area Dirigenza Professionale Tecnica ed amministrativa secondo la logica di unificazione dei servizi.

### **Direttore Amministrativo dell'Azienda Ospedaliera di Terni dal 16/7/2020 al 13/12/2020**

Assicura il sistema di governo economico finanziario Aziendale, dirige e orienta i servizi amministrativi dell'Azienda in conformità agli indirizzi di programmazione e delle disposizioni del Direttore Generale. Partecipa al processo di pianificazione strategica e concorre con la formulazione di proposte e pareri al governo aziendale. Svolge attività di direzione e coordinamento nei confronti dell'area amministrativa Aziendale.

Dimensionamento AOSP Terni: 1.700 dipendenti, valore della produzione 200 milioni € (conto economico), piano investimenti finanziati 30 milioni €

Il periodo di incarico ha coinciso con la fine della prima ondata pandemica COVID durante il quale è ripresa l'attività ordinaria e si è avviato il percorso di recupero delle prestazioni sanitarie sospese. Si è proceduto con la massima tempestività nel predisporre le condizioni organizzative e strutturali per conseguire l'obiettivo. Per gli assetti strutturali si è dato seguito ad investimenti tecnologici ed impiantistici procedendo su vari fronti, tra cui lo sblocco di numerosi progetti già finanziati dal livello nazionale e regionale con contributi in c/capitale e con ex art. 20 Legge 67/88 (di questi ben 13 opere per un valore di circa 20 mln. di euro giacevano ferme in attesa di completamento o di avvio); sono stati attivati interventi straordinari in somma urgenza ai sensi del D. Lgs 50/2016 art. 163 e si è dato seguito alle procedure necessarie per avviare il riordino della rete ospedaliera ai sensi del DL 34/2020. Parallelamente l'Azienda, grazie alla disponibilità concessa dalla normativa emergenziale, ha organizzato procedure di acquisizione di personale semplificate, candidandosi ad azienda capofila regionale nell'arruolamento di risorse infermieristiche. Grazie ad un sforzo organizzativo, in 20 giorni sono state arruolate oltre 400 unità per conto delle 4 aziende regionali.

### **Sub commissario Amministrativo dell'Azienda USL di Ferrara dal 1/3/2020 al 15/7/2020**

Assicura il sistema di governo economico finanziario Aziendale, dirige e orienta i servizi amministrativi dell'Azienda in conformità agli indirizzi di programmazione e delle disposizioni del Commissario Straordinario. Partecipa al processo di pianificazione strategica e concorre con la formulazione di proposte e pareri al governo aziendale. Svolge attività di direzione e coordinamento nei confronti dell'area amministrativa Aziendale.

Dimensionamento AUSL di Ferrara: 2.832 dipendenti, 362 convenzionati (mmg, pls, continuità assistenziale...), 3 distretti (346 mila cittadini assistiti), 3 ospedali, 7 case della salute, 2 hospice, 2 osco.

valore della produzione 735 milioni € (conto economico), piano triennale investimenti 18 milioni €

Il periodo di incarico ha coinciso con la prima ondata covid. E' stato coordinato il reclutamento in emergenza del personale necessario ad affrontare la prima ondata pandemica; è stata supportata l'attivazione dei reparti e degli spazi Covid 19 e delle attività correlate al contact tracing; sono stati sottoscritti accordi straordinari per l'acquisizione di strutture e servizi destinati ad accogliere malati Covid (Covid Hotel, CRA Covid, ecc.)

### **Direttore Amministrativo Azienda USL di Ferrara dal 16/3/2015 al 29/2/2020**

Assicura il sistema di governo economico finanziario Aziendale, dirige e orienta i servizi amministrativi dell'Azienda in conformità agli indirizzi di programmazione e delle disposizioni del Direttore Generale. Partecipa al processo di pianificazione strategica e concorre con la formulazione di proposte e pareri al governo aziendale. Svolge attività di direzione e coordinamento nei confronti dell'area amministrativa Aziendale.

Dimensionamento AUSL di Ferrara: 2.832 dipendenti, 362 convenzionati (mmg, pls, continuità assistenziale...), 3 distretti (346 mila cittadini assistiti), 3 ospedali, 7 case della salute attive, 2 hospice, 2 osco.

valore della produzione 735 milioni € (conto economico), piano triennale investimenti 18 milioni €

Nel corso dell'incarico è stata realizzata l'integrazione strutturale delle funzioni di supporto amministrativo e tecnico con l'Azienda Ospedaliera provinciale con la costituzione di 7 servizi amministrativi comuni. In tale ambito è stato deliberato dalle due Aziende della Provincia di Ferrara un Accordo Quadro (anno 2016) per lo svolgimento delle funzioni provinciali unificate dei servizi sanitari, amministrativi, tecnici e professionali. L'applicazione dell'accordo ha visto, da parte dell'Azienda Ospedaliera, la delega delle funzioni amministrative all'Azienda USL Capofila nel quale sono incardinati i Servizi Comuni (7 in tutto). Il funzionamento unificato dei Servizi ha permesso di realizzare consistenti economie di funzionamento e di gestione, con consistenti risparmi di costo.

L'Azienda USL di Ferrara ha fatto parte del gruppo delle 3 Aziende Sperimentatrici del nuovo sistema gestionale contabile regionale GAAC.

L'Azienda ha conseguito gli obiettivi previsti dal percorso regionale attuativo della certificabilità dei Bilanci entro le scadenze previste dal programma nazionale (2017).

**Direttore della Unità Operativa Complessa Programmazione economica contabilità e Bilancio dal 1/11/2010 al 14/2/2012 e della Unità Operativa Complessa Economico Finanziaria dal 15/2/2012 al 15/3/2015 presso l'Azienda USL di Ferrara**

Gestione del personale e delle attività connesse al raggiungimento degli obiettivi assegnati contabilità generale e controllo della regolarità delle operazioni contabili, verifica dello stato dell'equilibrio patrimoniale ed economico dell'azienda e predisposizione del Bilancio di Esercizio supporto alla direzione nella predisposizione dei principali documenti di programmazione economica e finanziaria dell'Azienda quali il Bilancio Economico Preventivo e il Budget Generale adempimenti di natura fiscale correlati alle attività aziendali di pertinenza, oltre al supporto da fornire agli altri servizi aziendali per le problematiche di tale natura coordinamento e gestione della Contabilità analitica - gestione pagamenti ed incassi - cura dei rapporti con i fornitori e del relativo contenzioso

Il Budget Aziendale è stato costantemente monitorato, ciò ha permesso di portare l'Azienda alla realizzazione del pareggio di Bilancio .

Alcuni indicatori di valutazione:

-Trend costi di produzione: -4% 2102/2011; -2,5% 2013/2012; -1,2% 2014/2013 (il calo maggiormente rilevante ha riguardato il costo del lavoro e i servizi (quest'ultimo in particolare per effetto dei fenomeni di aggregazione degli acquisti). I tempi di pagamento sono passati dai 250 gg. totali del 2010 agli 80 gg. totali del 2014.

L'Azienda USL di Ferrara ha conseguito l'Oscar di Bilancio delle Pubbliche Amministrazioni per l'anno 2012 ed ha conseguito la menzione di merito per il 2013 e 2014.

I principali risultati di carattere organizzativo raggiunti nel corso degli anni di incarico uniti a decisioni o provvedimenti più importanti direttamente assunti sono stati: -nel 2012 si è proceduto all'adeguamento del sistema contabile alle disposizioni previste dal Dlgs 118/2011 -da gennaio 2013 è stato attivato il mandato di pagamento e l'ordinativo d' incasso totalmente informatizzato -da gennaio 2014 è stata implementata la gestione dematerializzata del flusso documentale di spesa (fatture e documenti equivalenti); eliminando il trasferimento cartaceo sostituendolo con l'immagine scansionata. -da Luglio 2014 attivazione della lettera digitale e gestione dematerializzata del protocollo eliminando totalmente il trasferimento cartaceo dei documenti. Ciò ha determinato un calo nei costi diretti di funzionamento per materiale di cancelleria e stampati del 60%; inoltre il costo sostenuto per il personale ha registrato la riduzione di un dirigente e due collaboratori pur mantenendo le stesse attribuzioni complessive.

Le valutazioni annuali da parte della Direzione Strategica sono state positive e ogni anno la Commissione di Valutazione ha riconosciuto il raggiungimento degli obiettivi con il conseguente riconoscimento economico incentivante. Il Collegio Tecnico si è espresso positivamente al rinnovo dell'incarico

**Direttore Unità operativa complessa Programmazione e controllo di gestione dal 1/12/2005 al 31/10/2010 presso l'Azienda USL di Ferrara**

**Dirigente con incarico di Responsabile di struttura semplice: Controllo di Gestione dal 1/1/2003 al 30/11/2005**

**Dirigente amministrativo presso l'Azienda USL di Ferrara dal 1/6/2002**

**Collaboratore Amministrativo presso il Controllo di Gestione dell'Azienda USL di Ferrara dal 1/7/1994 al 31/5/2002**

**Collaboratore Amministrativo presso il servizio Bilanci dell'Azienda USL 34 di Copparo dal 2/11/1992 al 30/6/1994**

**CAPACITA' E COMPETENZE PERSONALI**

Madrelingua

*Italiana*

Capacità linguistiche

Conoscenza della Lingua Inglese e Tedesca

Capacità e competenze tecniche	<p>Conoscenza delle tecniche gestionali ed organizzative</p> <p>Conoscenza degli applicativi office su piattaforme windows</p>
Capacità e competenze organizzative	<p>Consolidata capacità organizzativa maturata in ambito professionale</p> <p>Leadership riconosciuta</p> <p>Capacità di coinvolgimento e di gestione del lavoro di gruppo</p>
Patente di guida	Tipo B abilitata anche per Motoveicoli
Pubblicazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'attivazione del nuovo sistema contabile nelle USL - Università degli Studi di Bologna a.a 1992-93</i></li> <li>• <i>Il Programma delle attività territoriali tra offerta, consumi, equità distributiva - Fondazione Emanuela Zancan – 2005</i></li> <li>• <i>Un'alternativo modello di valutazione dell'equilibrio economico dell'area Ospedaliera - Mecosan – n. 53 anno 2005</i></li> <li>• <i>Governo clinico e contenimento della spesa farmaceutica - Mecosan – n. 57 anno 2006</i></li> <li>• <i>Azienda USL di Ferrara: Programmazione, controllo, strategico e aspetti economico-finanziari- Annuario Socio Economico Ferrarese 2013</i></li> <li>• <i>Manuale - Concorso per Collaboratore e Assistente Amministrativo Nelle Aziende Sanitarie – Maggioli editore 2019</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>il sistema dei controlli</i></li> <li>- <i>l'evoluzione della legislazione in tema di contabilità e bilanci</i></li> <li>- <i>il sistema premiante,</i></li> <li>- <i>il budget</i></li> </ul> </li> </ul>
Docenze	<p><i>Relatore sul tema "Balanced score card nelle Aziende Sanitarie" al corso Executive Master in Management delle Aziende Sanitarie presso SDA Bocconi – anno 2003</i></p> <p><i>Docenza in qualità di esperto al Master Universitario di II livello in Economia e Management dei servizi sanitari per 8 ore complessive – anno 2004</i></p> <p><i>Docente a contratto al Master in Economia e management dei servizi sanitari della Facoltà di Economia dell'Università di Ferrara sul tema: "Il processo di budgeting nelle Aziende Sanitarie Locali" a.a. 2004-2005</i></p> <p><i>Docenza annuale nell'ambito del Corso di Alta Formazione in "Organizzazione e Management dei Servizi Socio Sanitari in Contesti Differenziati" organizzato dal CESTAS – Bologna a.a. 2011/2012- 2010/2011 - 2009/2010 e 2008/2009</i></p> <p><i>Docente nell'ambito del Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management per la Creazione di Valore in cui ha tenuto il seminario dal titolo: "Il sistema informativo aziendale a supporto della gestione amministrativo contabile: il caso della AUSL di Ferrara" 4/11/2019 durata 3 ore</i></p> <p><i>Docente nell'ambito del Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management per la Creazione di Valore in cui ha tenuto il seminario dal titolo: "La valutazione della performance individuale: il caso della AUSL di Ferrara", 2/12/2019 durata 3 ore</i></p>

Partecipazione a eventi formativi

- 
- *La contabilità economica per le USL: dalla Contabilità finanziaria alla Gestione per Budget – 1993 – Profingest Bologna*
- *Protocollo per determinazione del costo delle prestazioni sanitarie – 1993 - Assessorato Sanità Emilia Romagna*
- *Sistema Informativo e Tecnologie dell'informazione – 1994 - Assessorato Sanità Emilia Romagna*
- *Progetto Controllo di Gestione – 1996 - Agenzia Sanitaria Regionale – Bologna*
- *Applicazione della ricerca operativa alla gestione in Sanità – 1996 - Assessorato alla Sanità – Master in amm. E gestione dei servizi Sanitari*
- *Metodologie e strumenti per l'analisi dei problemi organizzativi e l'individuazione di idee migliorative – 2000 - Azienda USL di Ferrara*
- *Implementazione della Balanced Score card per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi – 2002 - Azienda USL di Ferrara - SDA Bocconi*
- *Executive Master in Management per le aziende Sanitarie (Corso Biennale) – 2002 - SDA Bocconi*
- *L'autonomia Gestionale dei Dirigenti : prescrizioni legislative, strumenti operativi e di controllo – 2003 - Azienda USL di Ferrara*
- *Il sistema di valutazione dell'Azienda USL di Ferrara: Metodologia, obiettivi e aspetti applicativi – 2003 - Azienda USL di Ferrara*
- *Teambuilding e project management per la direzione del presidio ospedaliero – 2004*
- *Azienda USL di Ferrara*
- *La lettura delle attività delle funzioni amministrative in ottica di prodotti e processi – 2004*
- *Azienda USL di Ferrara*
- *Business game “Tango “ come valorizzare le risorse professionali per ottenere risultati -2005*
- *Azienda USL di Ferrara*
- *La biblioteca telematica aziendale*
- *Azienda USL di Ferrara*
- *Seminario: “Come passare da una programmazione basata sull'offerta a una programmazione basata sui bisogni e sulla equità distributiva” – 2004*
- *Azienda USL di Ferrara Centro Studi – Fondazione Zancan*
- *Progettazione e sperimentazione di metodologie e strumenti innovativi a supporto del processo di formulazione e valutazione degli obiettivi di risultato*
- *Azienda USL di Ferrara*
- *Laboratorio sul governo del Territorio Fase 1-2-3 – anno 2009 - CERGAS Bocconi FIASO*
- *Il Governo dell'informazione e comunicazione di crisi - Azienda USL di Ferrara*
- *La Trasparenza amministrativa nell'esperienza delle Aziende Sanitarie Ferraresi e nel sistema provinciale dell' A.P.S.S. di Trento – buone prassi e sistemi a confronto - Azienda USL Ferrara e Azienda Ospedaliera Ferrara*
- *Partecipazione al Network DASP - La Community dei Direttori delle Aziende Sanitarie*

Ulteriori Informazioni

*Iscritto nell'elenco nazionale di idonei alla nomina di Direttore  
Generale delle Aziende Sanitarie Locali, delle Aziende  
Ospedaliere e degli altri enti del Servizio Sanitario Nazionale*

Il sottoscritto dichiara di essere informato, ai sensi del D.Lgs 196/2003, che i dati personali raccolti saranno trattati anche con strumenti informatici esclusivamente nell'ambito del procedimento per il quale la presente dichiarazione viene resa.

Luogo, Ferrara

Il Dichiarante

Data, \_\_\_\_06/09/2025\_\_\_\_

*DICHIARAZIONE SOSTITUTIVA DI CERTIFICAZIONE (art. 46 e 47 D.P.R. 445/2000)*

*Il sottoscritto Stefano Carlini, consapevole che le dichiarazioni false comportano l'applicazione delle sanzioni penali previste dall'art. 76 del D.P.R. 445/2000, dichiara che le informazioni riportate nel seguente curriculum vitae, redatto in formato europeo, corrispondono a verità*