

FORMATO EUROPEO PER IL  
CURRICULUM VITAE



INFORMAZIONI PERSONALI

Nome	BARDASI PAOLA
Indirizzo	OMISSIS
Telefono	049/8214145
Fax	
E-mail	
Nazionalità	Italiana
Data di nascita	OMISSIS
Codice Fiscale	OMISSIS
PATENTE	OMISSIS

REGIONE EMILIA-ROMAGNA ( r\_emiro )  
Giunta ( AOO\_EMR )  
allegato al PG/2019/0872184 del 27/11/2019 11:20:05

La sottoscritta, consapevole della responsabilità penale prevista dall'art. 76 del DPR 445/2000, per le ipotesi di falsità in atti e dichiarazioni mendaci ivi indicate, dichiara:

Dal 17 ottobre 2016 ad oggi

**Direttore Amministrativo AULSS 6 EUGANEA Regione Veneto:** svolge compiti e funzioni connesse al ruolo, nella direzione strategica aziendale; l'incarico inizia presso la ex ULSS 16 di Padova, azienda incorporante, delle due ex Aziende ex 15 Alta Padovana ed 17 Monselice, definite incorporate.

A seguito della Legge regionale 19/2016 dal primo gennaio 2017 l'Azienda ULSS ex 16 cambia denominazione e diviene ULSS 6 Euganea. L'incarico è il medesimo poiché i riferimenti legali della Azienda incorporante non cambiano.

In particolare, si occupa del processo di unificazione delle funzioni tecnico-amministrative, del patrimonio e dei bilanci, nonché degli accordi integrativi aziendali, connessi alla riorganizzazione prevista dalla legge regionale 19/2016, di unificazione delle aziende sanitarie della Regione Veneto. L'Azienda sanitaria n. 6 Euganea è la più grande del Veneto, con un bilancio di 1800 milioni di euro, circa 8000 dipendenti, dei quali oltre 1000 amministrativi; oltre 500 unità di personale convenzionato, 5 Distretti e 5 Ospedali. Ha la gestione di due project financing, uno dei quali correlato alla costruzione di un ospedale da 170 milioni di euro, per il quale si sta procedendo alla rinegoziazione attraverso il market test.

La complessità amministrativa e tecnica è particolarmente rilevante anche sul piano delle deleghe di funzioni ai dirigenti, per i quali è stato predisposto un primo atto di revisione degli atti delegati, impostati sui principi della autonomia e della responsabilizzazione e sulla separazione tra le funzioni di governo e quelle di gestione.

Da giugno 2016 è stata nominata, con Decreto del Direttore regionale alla sanità del Veneto, componente della Cabina di regia per la riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative e Azienda Zero, a seguito della legge regionale 19/2016, di unificazione e riorganizzazione delle aziende sanitarie della regione Veneto.

Dal 4 luglio al 16 ottobre 2016

**Direttore coordinamento staff** Policlinico Modena per progetto fusione con ospedale Baggiovara : completato il progetto e redatte le linee di indirizzo per gli sviluppi operativi tecnico-amministrativi e sanitari.

Dal 1 marzo 2015 al 22 giugno 2016

**Direttore Generale Azienda USL di Ferrara:** responsabilità legale pro-tempore e funzioni connesse. La valutazione della regione per il 2015 è stata positiva, con punteggi nella fascia più alta di valutazione e con ottimi risultati sulla eliminazione dei tempi di attesa (migliore performance in regione Emilia Romagna) e sul raggiungimento e mantenimento equilibrio di bilancio strutturale.

#### Obiettivi strategici

Sviluppo del progetto di integrazione strutturale con azienda ospedaliera Universitaria di Ferrara. Il progetto, sperimentale, integra le funzioni sanitarie e tecnico-amministrative, con l'istituzione Servizi unici tecnico-amministrativi e Dipartimenti clinici unici; il progetto, di elevata innovatività, ha avuto una citazione nel rapporto OASI 2015 e numerose presentazioni pubbliche a livello nazionale, indicate nella parte specifica del presente curriculum.

Governo delle liste di attesa per le prestazioni specialistiche ambulatoriali e diagnostiche, migliore performance in regione Emilia Romagna nel 2015 e primo semestre 2016 (100% indice di performance stabile, a partire da un 27%) Governo della spesa farmaceutica convenzionata: -7% giugno 2015-giugno 2016 contro una media regionale del - 5% .

Revisione accordo locale con MMG per la presa in carico dei pazienti cronici, con medicine di gruppo, Case della Salute ed Ospedali di comunità, basato su principi appropriatezza prescrittiva, primo accordo su questi contenuti nella provincia di Ferrara negli ultimi 10 anni.

Applicazione del DM 78/2014 sul riordino ospedaliero della provincia di Ferrara, in collaborazione con Azienda ospedaliera universitaria sul modello di ospedali HUB e& Spoke e modelli per intensità di cura, piastre mediche e chirurgiche, Laboratori unici con azienda ospedaliera ed attivazione dei POCT nei punti Spoke.

Revisione delle performance delle funzioni e delle unità operative ospedaliere, ricondotte alle soglie e volumi del Piano Nazionale Esiti e Progetto Bersaglio.

Sviluppo della rete di assistenza territoriale. attivazione di due Ospedali di comunità (Comacchio e Copparo) e due Case della Salute (Codigoro e Cittadella S.Anna).

L'esperienza della Casa della Salute di Copparo, il cui modello organizzativo è sviluppato con Università di Bologna e l'Argentina, è citata nel rapporto OASI 2016.

Vincitore Oscar di Bilancio aziende sanitarie anno 2015 e menzione speciale premio Risorse Umane in Sanità nel maggio 2016.

Dal 1 aprile 2011 al 28 febbraio  
2015

#### Direttore Amministrativo presso l'Azienda USL di Ferrara.

Coadiuvava il Direttore Generale nelle sue funzioni, ad esercitare tutti i poteri e ogni altra funzione connessa all'attività di propria competenza di cui ai commi 6° e 7° dell'art. 3 del D.Leg.vo 502/92. Risponde al Direttore Generale del raggiungimento degli obiettivi fissati dallo stesso ed è responsabile di tutta l'attività svolta dagli uffici ai quali è preposta, della realizzazione dei programmi e dei progetti a Lei affidati, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali in dotazione. Ha avuto anche un prestigioso riconoscimento nazionale assegnato a novembre 2013 "Vincitore Oscar di bilancio 2013" nella categoria Aziende USL., e successivamente nel Novembre 2014 classificata al 2° posto.

Particolare e rilevante attività nel quadriennio ha assunto la gestione ed il coordinamento delle procedure operative e tecnico-amministrative della gestione post- terremoto, dall'immediato evento, con la messa in sicurezza dei presidi ospedalieri e delle strutture sanitarie, fino alla rendicontazione della struttura commissariale, in raccordo con gli Enti coinvolti (Unità di crisi).

Importante è stato lo sviluppo delle attività connesse alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, con Piani triennali, revisionati annualmente, secondo le direttive ANAC. Gli adempimenti commessi alla normativa sono contenuti negli obiettivi di budget assegnati ai dirigenti, anche ai clinici, per la erogazione delle incentivazioni di risultato. Si è operata una revisione condivisa dei codici di comportamento del personale.

Le risorse umane sono state gestite nella valorizzazione del merito e della professionalità, ma anche con il rigore previsto dalle norme e dai piani assunzione. Le relazioni sindacali, la gestione dei fondi contrattuali ed i livelli retributivi sono stati definiti secondo un modello di valutazione, strettamente correlato al sistema di budget, che ha avuto positive valutazioni sia dall'OIV aziendale che, in seguito, dalle certificazioni dell'OIV regionale.

#### Direttore Dipartimento amministrativo ASL di Bologna

L'incarico, rinnovato con il massimo dei punteggi valutativi, è concomitante al processo di unificazione delle 3 ex Aziende dell'Area bolognese ex Nord, Sud e Città di Bologna, dal 1.1.2004), nell'ASL di Bologna, con un bacino di utenza di 1 milione di abitanti; sviluppa la progettazione e l'attuazione di un modello integrato, unitario ed innovativo di servizi amministrativi studia ed applica la progettazione del nuovo sistema di deleghe di funzioni, si è concentrata l'attività sullo **sviluppo di modelli di analisi complessa** per la comprensione degli andamenti aziendali economico-finanziari, fondati sui Budget di risorse; sono stati elaborati due e sviluppati due Piani di rientro dal disavanzo strutturale, dal positivo esito; significativa esperienza è stata condotta sulla valutazione delle risorse umane, sulla condivisione degli obiettivi che si basano sui modelli gestionali impostati sulla flessibilità e la disponibilità verso i clienti interni ed esterni. Risorse gestite: il dipartimento amministrativo negozia il budget per oltre 200 persone, il bilancio aziendale è di 1500 milioni di euro, 120 milioni di investimenti nel triennio.

#### Direttore UOC Economico-finanziaria ASL di Bologna

L'incarico comporta la realizzazione dell'unificazione dei bilanci delle 3 ex Aziende e delle procedure di cassa e dei pagamenti, nonché del ciclo passivo. Prevede e gestisce un complesso bilancio (dimensione: circa 1.500 milioni di euro) e bilanci separati per Funzioni regionali, Fondo per la non Autosufficienza, Libera Professione, Centro regionale Sangue. Ha sviluppato e costruito indicatori economici e finanziari per il Bilancio di missione e ne ha curato la presentazione in sede regionale e nazionale. Ha progettato ed applicato innovativi sistemi per la cessione crediti, in collaborazione con il tesoriere, estesi poi ad altre ASL.

#### Direttore Servizio finanze e controllo di gestione AUSL Città di Bologna

L'esperienza ha integrato il budget ed il controllo di gestione con il bilancio aziendale,

Dal 1 ottobre 2005 al 31 marzo  
2011

L'incarico, rinnovato con il massimo dei punteggi valutativi, è concomitante al processo di unificazione delle 3 ex Aziende dell'Area bolognese ex Nord, Sud e Città di Bologna, dal 1.1.2004), nell'ASL di Bologna, con un bacino di utenza di 1 milione di abitanti; sviluppa la progettazione e l'attuazione di un modello integrato, unitario ed innovativo di servizi amministrativi studia ed applica la progettazione del nuovo sistema di deleghe di funzioni, si è concentrata l'attività sullo **sviluppo di modelli di analisi complessa** per la comprensione degli andamenti aziendali economico-finanziari, fondati sui Budget di risorse; sono stati elaborati due e sviluppati due Piani di rientro dal disavanzo strutturale, dal positivo esito; significativa esperienza è stata condotta sulla valutazione delle risorse umane, sulla condivisione degli obiettivi che si basano sui modelli gestionali impostati sulla flessibilità e la disponibilità verso i clienti interni ed esterni. Risorse gestite: il dipartimento amministrativo negozia il budget per oltre 200 persone, il bilancio aziendale è di 1500 milioni di euro, 120 milioni di investimenti nel triennio.

#### Direttore UOC Economico-finanziaria ASL di Bologna

L'incarico comporta la realizzazione dell'unificazione dei bilanci delle 3 ex Aziende e delle procedure di cassa e dei pagamenti, nonché del ciclo passivo. Prevede e gestisce un complesso bilancio (dimensione: circa 1.500 milioni di euro) e bilanci separati per Funzioni regionali, Fondo per la non Autosufficienza, Libera Professione, Centro regionale Sangue. Ha sviluppato e costruito indicatori economici e finanziari per il Bilancio di missione e ne ha curato la presentazione in sede regionale e nazionale. Ha progettato ed applicato innovativi sistemi per la cessione crediti, in collaborazione con il tesoriere, estesi poi ad altre ASL.

#### Direttore Servizio finanze e controllo di gestione AUSL Città di Bologna

L'esperienza ha integrato il budget ed il controllo di gestione con il bilancio aziendale,

Dal 1 agosto 2005 al 31 marzo  
2011

Dal 1 luglio 2001 al 31 luglio  
2005

attraverso l'organizzazione completa del ciclo di budget ed il monitoraggio di costi, attività ed obiettivi, grazie ad una rappresentazione organica dei molteplici aspetti aziendali. L'esperienza si è completata con la certificazione ISO 9001 nel 2002 con il Cernet conseguita dal Servizio Finanze e Controllo di Gestione.

Dal 16 giugno 1998 al 30 giugno  
2001

#### **Direttore Responsabile del Servizio Acquisizione e Gestione delle Risorse Finanziarie e Budget**

L'incarico si concentra sulla programmazione e sulla gestione del bilancio della azienda cittadina, con il passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economica. Una prima esperienza ha sviluppato il controllo di gestione, integrandolo nei suoi aspetti economici, con il bilancio aziendale, in particolare la gestione della cassa aziendale e del Budget finanziario.

#### **Inoltre, altre attività rilevanti**

**(Dal 1990 al 1998) Funzionario Assessorato Sanità Regione Emilia Romagna:**

- L'esperienza è sulla progettazione e sviluppo nelle ASL degli strumenti di controllo di gestione, della contabilità analitica, della contabilità economico-patrimoniale; è **componente della Commissione esperti contabili** che ha redatto la L.R. 50/94 e Reg.61/94 di contabilità delle ASL; è referente Assessorato verso il Ministero per raccordo con programmazione sanitaria nazionale; Partecipa in qualità di **relatore**, a **numeroso iniziative di sensibilizzazione e formazione** del personale del servizio sanitario sui temi economici e gestionali (oltre 30 nel periodo considerato) In particolare dal **1995 al 1997 ha svolto la propria attività presso Agenzia sanitaria regionale regione Emilia Romagna, diretta dal prof. Mario Zanetti. In qualità di** come Responsabile settore Bilanci e Contabilità ha promosso l'adozione dei nuovi strumenti contabili previsti dalle norme per l'aziendalizzazione;
- **Dal novembre 1997 al giugno 1998: responsabile Ufficio tributi presso Comune di Cento**
- **Dal 1989 al 1990 Assistente alla Direzione Amministrazione e controllo Azienda Municipalizzata Trasporti Bologna**, vincitrice di una selezione pubblica per laureati in Economia selezionati tra coloro che avevano avuto il massimo dei voti.
- **Dal 1987 al 1989 Ricercatore per il Ministero della Sanità**, Progetto nazionale Budget Base Zero; l'attività di ricerca, svolta in collaborazione con CERGAS - Università Bocconi ed alcune Regioni, tra le quali la Regione Emilia-Romgna, è orientata alla messa a punto di un modello sperimentale di programmazione e controllo, testato su 10 ASL in Italia.

#### **ISTRUZIONE E FORMAZIONE**

- Laurea in Economia e Commercio conseguita presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Bologna il giorno 24 febbraio 1987, nell'anno accademico 1986-1987 (**valutazione 110/110 e lode**)
- Cultore di Ragioneria presso il Dipartimento di Discipline economico-aziendali dell'Università di Bologna negli anni accademici 1987-88, 1988-89, 1989-90.
- Dottore commercialista- abilitazione conseguita presso Università studi di Bologna 1987-1988
- Revisore Ufficiale dei Conti (da DM Grazia e Giustizia pubblicato su GU suppl.straord. quarta serie speciale n.45 del 8/6/99)- Iscrizione n.7501

- Diploma di perfezionamento in Diritto sanitario presso Università Bologna – Facoltà di Giurisprudenza (SPISA) anno accademico 1992-1993
- Corso di specializzazione per Dirigenti Amministrativi in "Amministrazione e gestione dei servizi sanitari" Novembre 1999 – Gennaio 2000, organizzato da Agenzia sanitaria regionale;
- Corso di formazione manageriale di 120 ore organizzato ai sensi della Delibera Giunta Regionale n. 318/2012 . Certificato rilasciato il 18/6/2013.
- Iniziativa formativa - Bologna - dal 14/02/2013 al 18/06/2013 "Formazione Manageriale Direttori Struttura Complessa ".
- Corso "La qualità nel Sistema Sanitario" 8 novembre 2011 Azienda USL di Reggio Emilia.
- Iniziativa formativa - Ferrara - 20/12/2010 "Orientamenti in materia di riduzione della spesa in applicazione della Legge 122/2010".
- Iniziativa formativa - Bologna - 26/10/2010 "La verità e il suo doppio - La gestione del rischio clinico nell' Azienda Usl di Bologna".
- Iniziativa formativa - Bologna - dal 05/10/2010 al 07/10/2010 "Il sistema informativo contabile nelle Aziende Sanitarie".
- Iniziativa formativa - Milano - dal 23/09/2010 al 24/09/2010 "Gestire le funzioni amministrative nelle Aziende Sanitarie".
- Iniziativa formativa - Milano - 12/04/2010 "Il governo del territorio nelle Aziende Sanitarie".
- Iniziativa formativa - 03/12/2009 "Performance migliori e sostenibili. Sfide, strategie e strumenti per ripartire nel 2010".
- Iniziativa formativa - Milano - 23/11/2009 "La riforma Obama del più grande Sistema Sanitario del mondo: temi e prospettive".
- Iniziativa formativa - Milano - dal 19/11/2009 al 20/11/2009 "Il bilancio degli Enti pubblici e il controllo sulla sana e corretta gestione: verifiche e previsioni per l'anno 2010".
- Iniziativa formativa - Imola - 10/11/2009 "La cessione del credito".
- Iniziativa formativa - Milano - 04/11/2009 "Com-PA Salone europeo della comunicazione pubblica dei servizi al cittadino e alle imprese".
- Iniziativa formativa - 26/10/2009 "La gestione del rischio nell' Ausl di Bologna un anno dopo".
- Iniziativa formativa - Verona - 12/10/2009 "Progetto per la valutazione dei costi delle prestazioni di laboratorio nella Regione Veneto".
- Iniziativa formativa - Ferrara - dal 17/09/2009 al 18/09/2009 "Efficienza gestionale appropriatezza in sanità".
- Iniziativa formativa - Bologna - 15/06/2009 "Consip e il sistema italiano di Public Procurement".
- Iniziativa formativa - dal 13/05/2009 al 15/05/2009 "L'impatto sulle Aziende Sanitarie della L. 133/2008 e della L. 2/2009 ".
- Iniziativa formativa - Firenze - 08/05/2009 "Il sistema di valutazione del top management delle Aziende Sanitarie e Ospedaliere".
- Iniziativa formativa - Bologna - 01/12/2008 "La gestione dei pagamenti nella Pubblica Amministrazione alla luce del DM 40/2008".
- Iniziativa formativa - Milano - 17/11/2008 "30 anni di Servizio Sanitario Nazionale: riflettere sul passato per progettare il futuro".
- Iniziativa formativa - Bologna - 09/10/2008 "Corso di formazione Risk Management: la rete del rischio a confronto".
- Iniziativa formativa - Venezia - dal 29/09/2008 al 30/09/2008 "Il sistema fiscale in sanità e le novità della L. 244/2007 e dell'estate 2008".
- Iniziativa formativa - Bologna - dal 25/09/2008 al 02/10/2008 "Corso di formazione Risk Management".
- Corso di formazione "Risk management"– 25 settembre 2008, 2 ottobre e 9 ottobre 2008 e 26 ottobre 2009.
- Iniziativa formativa - Bologna - dal 21/05/2008 al 22/05/2008 "La tutela della privacy e il diritto di accesso ai documenti in ambito sanitario".
- Iniziativa formativa - Bologna dal 28/02/2008 " Seminario finale del progetto Mappa-Mondo vivere e operare nell'incertezza e nel cambiamento., Ricerca -intervento- formazione-area operatori amministrativi 2 ' fase".

- Iniziativa formativa - Bologna - dal 21/11/2007 al 29/11/2007 "Principi contabili e fiscali del Bilancio di esercizio".
- Iniziativa formativa - Reggio Emilia - 08/11/2007 "La qualità del Sistema Sanitario".
- Iniziativa formativa - Bologna - 13/04/2007 "Riflessioni per la gestione e lo sviluppo delle persone e delle competenze".
- Iniziativa formativa - Bologna - 23/03/2007 "La relazione tra lavoro e motivazione".
- Iniziativa formativa - Bologna - 20/03/2007 "Giornata di studio sulla Legge Finanziaria 2007".
- Iniziativa formativa - Bologna dal 23/02/2007 al 07/03/2007 "Gli elementi costitutivi di un sistema integrato di gestione e sviluppo delle risorse umane".
- Iniziativa formativa - Bologna dal 26/01/2007 al 14/02/2007 "Valorizzare le risorse umane in una società della conoscenza".
- Iniziativa formativa - Firenze dal 30/11/2006 al 01/12/2006 "Le analisi del Bilancio in Sanità".
- Iniziativa formativa - Bologna - 09/11/2006 "Il ruolo degli amministrativi in un'Azienda Sanitaria: paradigmi in cambiamento".
- Iniziativa formativa - Bologna - 24/10/2006 "Informativa in merito al nuovo codice degli appalti".
- Iniziativa formativa - Bologna dal 19/05/2006 al 23/06/2006 "Gestione della complessità organizzativa".
- Iniziativa formativa - Bologna - 13/12/2005 "Disciplina del Pubblico impiego - privatizzazione del rapporto di lavoro - riflessi della disciplina sul rapporto di pubblico impiego".
- Iniziativa formativa - Bologna - 23/11/2005 "Il Servizio di Tesorerie e Cassa".
- Iniziativa formativa - Bologna dal 25/10/2005 al 05/05/2005 "Verso la costruzione del bilancio di missione: secondo step".
- Iniziativa formativa - Bologna dal 03/10/2005 al 31/12/2005 "Verso la costruzione del bilancio di missione: primo step".
- Iniziativa formativa - Bologna - 0/07/2005 "Il nuovo Contratto Collettivo Nazionale della Dirigenza SSN".
- Iniziativa formativa - Sasso Marconi - 26/06/2005 "Dalla teoria alla pratica: visioni ed azioni per l'agenda del management della nuova Auls di Bologna".
- Iniziativa formativa - Bertinoro dal 26/05/2005 al 28/05/2005 "Sistemi e strumenti di gestione: lo stato dell'arte e prospettive nell'organizzazione dell' Asl di Bologna".
- Iniziativa formativa - Castrocaro Terme e Terre del Sole dal 03/05/2005 al 05/05/2005 "Corso di formazione per il Collegio di Direzione dell'Azienda Uls di Bologna: Fare squadra per affrontare le sfide".
- Iniziativa formativa - Milano 21/11/2003 "Il processo di aziendalizzazione e regionalizzazione del SSN - i risultati del rapporto Oasi".
- Iniziativa formativa - Milano dal 16/10/2003, fine 17/10/2003 "Indici di bilancio e gestione finanziaria delle Aziende Sanitarie".
- Iniziativa formativa - San Giorgio di Piano (BO) 19/09/2003 "Pianificazione, realizzazione e valutazione di un sistema informativo".
- Iniziativa formativa - Firenze - dal 21/11/2002 al 22/11/2002 "La gestione del patrimonio nel comparto sanità".
- Iniziativa formativa - Bologna dal 19/11/2001 al 19/12/2001 "Sensibilizzazione e formazione progetto certificazioni ISO 9001-2000".
- Iniziativa formativa Bologna - dal 24/09/2001 al 25/09/2001 "Gestire i colloqui di valutazione e valorizzazione degli apporti professionali".
- Iniziativa formativa Bologna - 17/09/2001 "Gestione del programma informatizzato di contabilità economica per l'introduzione dell'euro-individuazione nuovo metodo di lavoro e avvio della fase di sperimentazione".
- Iniziativa formativa Bologna -19/02/2001 "Le principali novità fiscali-Nuovi adempimenti e nuove opportunità".
- Corso di formazione "sensibilizzazione e formazione progetto certificazione ISO 9001 2000" anno 2000.
- Corso "Valutare e promuovere la qualità dell'Assistenza" dal 22 al 25 settembre 1991 Università di Pavia, Società Italiana VRQ e Policlinico San Matteo
- Iniziativa formativa - Bologna dal 14/01/1999 al 21/01/1999 "L'introduzione dell'euro nell'Azienda USL - Programma operativo di attuazione dell'euro".
- **Certificato di partecipazione al Convegno "La riforma della responsabilità professionale sanitaria e il modello veneto di gestione sistemica dei sinistri sanitari"** organizzato dalla Fondazione Scuola di Sanità Pubblica rilasciato in data 10 marzo 2017



- **Certificato di partecipazione al Convegno “Programma Nazionale Esiti 2015 Analisi comparativa degli interventi sanitari nella Regione del Veneto”** organizzato dalla Regione Veneto rilasciato in data 27 marzo 2017
- **Certificato di partecipazione al Convegno “Progetto Bersaglio”** organizzato dalla Regione Veneto rilasciato in data 20 giugno 2017
- **Certificato di partecipazione al corso di formazione per direttori generali presso regione Friuli Venezia Giulia dal dicembre 2016 concluso il 23 giugno giugno 2017**
- **Certificato di partecipazione al Convegno “Rapporto Oasi 2016 revisione degli assetti istituzionali e rimodulazione dell’offerta di servizi”** organizzato da Fondazione Scuola di Sanità Pubblica rilasciato il 24 marzo 2017
- **Certificato di partecipazione al Convegno “Programma Nazionale Esiti Attività Sanitaria della Regione del Veneto alla luce del PNE”** organizzato da Fondazione Scuola di Sanità Pubblica rilasciato in data 26 febbraio 2018
- **Certificato di partecipazione al Convegno “Progetto di Change Management – Gestire il progetto di fusione delle Aziende sanitarie: esperienze a confronto”** organizzato da Fondazione Scuola di Sanità Pubblica rilasciato il 28 febbraio 2018
- **Certificato di partecipazione al Convegno “Il ruolo della Capogruppo Regionale nel SSR e le sfide per il Management delle Aziende”** organizzato da Università Bocconi Cergas rilasciato il 28 marzo 2018
- **Certificato di partecipazione al convegno “Il Controllo in Sanità”** organizzato da Fondazione Scuola di Sanità Pubblica rilasciato il 21 maggio 2018.
- **Certificato di partecipazione al convegno “Aggiornamento sulle attività di controllo delle prestazioni erogate dal Servizio Sanitario Regionale del Veneto e dalle Strutture Private Accreditate”** organizzato da Fondazione Scuola di Sanità Pubblica rilasciato il 18 giugno 2019.
- **Certificato di partecipazione al convegno “L’evoluzione del SSN: le sfide per policymaker e manager”** presentazione raooporto OASI “ organizzato da CERGAS rilasciato il 24 giugno 2019.
- **Certificato di partecipazione al convegno “Presentazione dei risultati dell’indagine del clima organizzativo delle Aziende Sanitarie del Veneto – edizione 2019”** organizzato da Fondazione Scuola di Sanità Pubblica rilasciato il 24 giugno 2019.
- **Certificato di partecipazione al convegno “Smart Working davvero: la flessibilità non basta” Osservatorio Smart Working –** organizzato da Osservatori.Net Politecnico Milano – Milano 30 ottobre 2019.

#### Abilitazioni professionali

**Abilitazione all’esercizio della professione di Dottore commercialista**, conseguita presso Università studi di Bologna anno accademico 1987-1988, avendo superato esame di stato nella prima sessione dell’ anno 1987.

**Revisore Ufficiale dei Conti presso Ministero di Grazia e Giustizia** (da DM Grazia e Giustizia pubblicato su GU suppl.straord. quarta serie speciale n.45 del 8/6/99)- Iscrizione n.7501 comunicazione del Ministero grazia e Giustizia prot. 4873 /Bologna Publireg7501 maggio.

**Abilitato Esperto AGENAS** nelle aree Trasparenza ed integrità dei servizi sanitari dal 10.07.2017 e Processi di miglioramento della gestione clinico organizzativa economico finanziaria e tecnico amministrativa dal 06.09.2016.

**Abilitato ed iscritto nell’elenco nazionale esperti per OIV** con registrazione n. 1872 a



far data dal 07.06. 2017 (fascia 3 livello più elevato settembre 2019)

**Buona conoscenza della lingua francese e inglese, parlata e scritta.**

Conoscenza degli strumenti di Office, utilizzo quotidiano della posta elettronica e delle risorse di rete, navigazione in Internet e Social Network.

**Attività di docenza svolta in corsi universitari e post universitari presso Istituzioni pubbliche e private di riconosciuta rilevanza (maggiormente significativa):**

- **Docenza “Gli indicatori per il controllo economico-finanziario. Gli equilibri nella gestione delle aziende sanitarie”.** Università di Ferrara, 10 Maggio 2019.
- **Docenza “Management delle Funzioni Amministrative e Tecniche. Innovazioni e nuove competenze”** Roma 16 aprile 2019 corso organizzato da SDA Bocconi Milano.
- **Docenza “Le caratteristiche organizzative e gestionali delle aziende del comparto sanitario”.** Master organizzato dall'Università degli studi di Ferrara – Dipartimento di economia e management - del 15 febbraio 2019.
- **Docenza Corso “Processi di integrazione e fusione in atto nelle Aziende Sanitarie del SSN. Focus sulle funzioni amministrative e tecniche. Le nuove competenze”** organizzato da Università Bocconi di Milano il 9 Ottobre 2018
- **Docenza al Corso di Perfezionamento in Management per la Direzione di Strutture Sanitarie Complesse VI Edizione “Gli indicatori per il controllo economico-finanziario, gli equilibri nella gestione delle aziende sanitarie”** organizzato da Università Degli Studi di Ferrara del 03 maggio 2018
- **Docenza al corso di formazione “La prevenzione della corruzione in ambito sanitario. Esperienze a confronto”** organizzato da Azienda Ulss6 Euganea del 08 marzo 2018
- **Docenza al corso di formazione “L’Azienda Euganea incontra il Procuratore regionale della Corte dei Conti sul tema della responsabilità organizzativa”** organizzato dal Azienda Ulss6 euganea del 23 novembre 2017
- **Docenza al corso sulla Legge Gelli-Bianco, organizzato dalla AULSS 6 Euganea, con argomento dal titolo: “La nuova disciplina della Responsabilità Professionale Medica: le principali novità introdotte dalla Legge n. 24 (Legge Gelli) del 08 marzo 2017”** in data 30 maggio 2017 e 07 giugno 2017
- **Docenza al corso di formazione “Il management delle funzioni amministrative” 20 Settembre 2016 Università Bocconi- SDA Bocconi** organizzato presso ASL TO1 , dalle ore 14 alle ore 17 (3 ore) con argomento dal titolo “Le integrazioni delle funzioni tecnico-amministrative”.
- **Docenza al corso di perfezionamento in management per la direzione di strutture sanitarie complesse”** Università degli Studi di Ferrara Dipartimento economia aziendale, 27 maggio 2016 con argomento dal titolo : Gli indicatori per il controllo economico-finanziario: gli equilibri di gestione delle aziende sanitarie” per una durata di 4 ore
- **Docenza al corso di formazione “Il management delle funzioni amministrative” 10 marzo 2016 Università Bocconi- SDA Bocconi** dalle ore 14 alle ore 17 (3 ore) con argomento dal titolo “ Le integrazioni interaziendali delle funzioni amministrative e tecniche. L’esperienza di Ferrara”.
- **Docenza al corso di formazione manageriale per direttore di strutture complesse”** Università degli Studi di Ferrara Dipartimento economia aziendale, con argomento relativo ai sistemi di programmazione e controllo il 18 Settembre 2015, per la durata di ore 4
- **Docenza al network DASP- presso SDA Università Bocconi** con l' argomento “oltre le mode e i pregiudizi: la condivisione interaziendale delle funzioni amministrative e sanitarie il 22 giugno 2015 per 5,30 ore
- **Docenza al corso di perfezionamento in management per la direzione di strutture sanitarie complesse”** organizzato da Università degli Studi di Ferrara Dipartimento economia aziendale, 9 e 10 Aprile 2015: Corso di Formazione Manageriale per Dirigenti di Struttura Complessa Regione per la durata di ore 4 per ciascuna giornata, con argomento “Gli equilibri nella gestione delle aziende sanitarie, gli indicatori per il controllo economico”
- **Docenza al corso di perfezionamento in management per la direzione di strutture sanitarie complesse”** Università degli Studi di Ferrara Dipartimento economia aziendale, 28 Novembre 2014, con argomento dal titolo



"I criteri di finanziamento ed i costi pro-capite" dalle 9 alle 13 e con argomento "Gli indicatori di Performance dalle 14 alle 18 per la durata di ore 8

- **Docenza al corso manageriale per dirigenti di strutture sanitarie complesse** Azienda ospedaliera policlinico universitario di Modena il 15 febbraio 2014 (per 4 ore), 26 maggio 2014 (per 4 ore), 6 giugno 2014 (per 4 ore), 31 ottobre 2014 (per 4 ore): con argomento "Criteri di finanziamento ed elementi di bilancio e controllo" – Edizione I e II per la durata di ore 4 ore per ciascuna delle giornate
- **Docenza al Master di II Livello in politiche sanitarie (MaPS) – Università di Bologna il 17 gennaio 2014** con argomento dal titolo "Il Budget: da strumento a sistema di gestione della azienda sanitaria (lavori in corso)", per la durata di ore 4
- **Docenza al Master in Diritto Sanitario SPISA – Università di Bologna il 14 Febbraio 2014** con argomento dal titolo "L'amministrazione delle aziende sanitarie. Gli strumenti contabili e la programmazione e controllo", per la durata di ore 3, nell'ambito del modulo "Organizzazione e prestazioni della Sanità pubblica"
- **Docenza nell'ambito dello Stage del Master "Politiche e gestione della salute Europa-America Latina" il 29/1/2007**, organizzato da Regione Emilia Romagna ed Azienda USL di Bologna, con argomento dal titolo "Profilo economico-finanziario e patrimoniale e sistema di finanziamento" il 26 maggio 2010 per una durata di 2 ore.
- **Docenza al Network SDA – Università Bocconi**, con argomento "I principi contabili per le Aziende Sanitarie" in data 6/10/2006", per un totale di ore 3,50
- **Docenza al corso "Procedure amministrativo-contabili e certificazione del Bilancio" presso SDA – Università Bocconi**, con argomento "Procedure amministrativo-contabili e certificazione del bilancio: esperienza della ASL di Bologna" in data 5/12/2007, per un totale di ore 3
- **Docenza al Corso di Alta formazione "Amministrazione e controllo delle aziende sanitarie pubbliche" anno accademico 2010-2011, della Università di Bologna nelle giornate di 11 febbraio 2011 e 21 ottobre 2011** con argomento dal titolo "La contabilità analitica e il budget" per una durata rispettivamente di 8 ore e di 4 ore
- **Docenza nell'ambito del Master in Amministrazione e gestione dei servizi sanitari**, organizzato dall'Agenzia sanitaria regionale della Regione Emilia-Romagna, nella giornata del 16 febbraio 1995, con argomento "Il processo e le schede di Budget", per una durata di ore 4
- **Docenza nell'ambito dei corsi organizzati dalla Società Profingest, società pubblico-privato Regione Emilia Romagna**, per l'Assessorato regionale alla Sanità e rivolto alle aziende sanitarie della stessa Regione, sulle tematiche "La gestione del bilancio e della tesoreria delleUSL in una ottica di impresa, nelle giornate di: 28 novembre 1991, 18 febbraio 1992, 24 marzo 1992, 4 maggio 1992, 2 giugno 1992 con argomento: "il sistema di gestione per budget nelle USL della Regione Emilia Romagna". Per 40 ore totali.

**Altre attività di docenza/relazioni a iniziative congressuali e seminari organizzate da Ministero, Regioni, Banca Italia, Enti nazionali e regionali; nonché presentazione ad eventi quali FORUM PA o COMPA. Alcuni esempi più significativi e recenti:**

- Relatore alla Giornata della Trasparenza organizzata dalla Regione Umbria il 13-12-2013 in qualità di relatore nella tavola rotonda "Strategia della trasparenza.
- Relatore alla "Giornata della trasparenza delle Aziende Sanitarie appartenenti ad AVEC" 6 Novembre 2014 Relatore alla "Giornata della trasparenza delle Aziende Sanitarie appartenenti ad AVEC" 17 Dicembre 2015.
- Relatore all'Open Data a Ferrara - "il percorso dei dati aperti locale e regionale: cosa possiamo fare?" del 3 dicembre 2015.
- Relatore alla presentazione del Rapporto Oasi 2015 – I processi di fusione delle aziende sanitarie nella Regione Emilia Romagna il 26 gennaio 2016.
- Relatore al convegno internazionale Italia-Brasile sulla Casa della salute di Copparo 11 febbraio 2016.
- Narratore di esperienze al Forum Terzo Settore Emilia Romagna – Il ruolo del terzo settore all'interno delle Case della Salute- del 30 marzo 2016
  - Relatore alla seduta scientifica "Medicina di genere" Ferrara 6 Maggio 2016
  - Relatore al Congresso: La complessità assistenziale della persona con diabete

in ospedale e sul territorio: un Update sulle più recenti acquisizioni di governo clinico e gestione della terapia" Cento 28 maggio 2016

- Relatore al Primo Laboratorio sul riuso dei dati aperti in sanità e sociale in Emilia Romagna Open data a Ferrara 1/6/2016
- Relatore alla tavola rotonda del convegno nazionale Case della Salute in Emilia Romagna il 17 giugno 2016.
- Relatore all'evento "Settimana del Lavoro agile" Venezia 27 maggio 2019

#### **Pubblicazioni e produzioni scientifiche**

Le più recenti e significative:

##### **In fase di pubblicazione sulla rivista TEME - dicembre 2019**

"L'Organismo Indipendente di Valutazione: modelli organizzativi  
P. Bardasi A. Fabbri G. Antolini

##### **Pubblicato sulla rivista TEME - maggio 2019**

"Il Codice di Comportamento dei Pubblici Dipendenti tra norme etiche e valori morali"  
P. Bardasi A. Fabbri

##### **Pubblicato sulla rivista TEME – aprile 2019**

"L'OIV: evoluzione del ruolo e delle funzioni nella Pubblica Amministrazione".  
P. Bardasi A. Fabbri

##### **Pubblicato sulla rivista TEME – febbraio 2019**

"Le ferie donate – l'esperienza dell'accordo sindacale sulle ferie solidali in Azienda Ulss6 Euganea."

P. Bardasi D. Scibetta M.C. Boato

##### **Pubblicato sulla rivista Sanità pubblica e privata n. 4/2018 Maggioli editore**

"Whistleblowing: da un nuovo istituto giuridico ad un nuovo modello di comportamento"  
P. Bardasi A. Fabbri

##### **Pubblicato sulla rivista TEME Bimestrale di Tecnica ed Economia n.11/12 2018**

"L'Attuazione del regolamento UE in materia di privacy nelle organizzazioni sanitarie"  
P. Bardasi A. Fabbri

##### **Pubblicato sulla rivista TEME Bimestrale di Tecnica ed Economia n.5/6.18**

"Il Whistleblower: un istituto tra presente e futuro"

P. Bardasi A. Fabbri

##### **Pubblicato sulla rivista Sanità pubblica e privata n.2/ 2018 – Rivista di Diritto e Organizzazione Sociale e Sanitaria Maggioli Editore**

"Le forme e gli strumenti per realizzare la "trasparenza" della Pubblica Amministrazione del terzo millennio."

P. Bardasi A. Fabbri

##### **Ragiusan n. 385/386 Maggio - Giugno 2016**

"Sul potere sostitutivo del dirigente in caso di inerzia del responsabile del procedimento"  
P. Bardasi A. Fabbri

**MIS (Management in sanità: dalla responsabilità all'etica, una evoluzione continua)**  
rivista del Centro di Ricerca Economia e Management in sanità e nel Sociale CREMS  
LIUC Università Cattaneo di Milano.

"La Trasparenza quale principio guida dell'azione amministrativa, dal diritto all'accesso ai documenti al Freedom of Information Act previsto dalla riforma Madia" **Giugno 2016.**

P. Bardasi A. Fabbri

**"Terre e fiumi: Casa della salute/Casa della Comunità"** P. Bardasi –C. Benvenuti  
**Giugno 2016-** In Ricerca &Pratica IRCCS Istituto di ricerche farmacologiche Mario Negri di Milano

##### **Ragiusan n. 374/375/376 Giugno – Luglio – Agosto 2015 P. Bardasi A. Fabbri:**

"Disposizioni per la prevenzione della corruzione: il valore del codice di comportamento dei pubblici dipendenti"

**Annuario socio-economico ferrarese Ricerche di analisi commenti su economia e società in provincia di Ferrara** P. Bardasi A. Alfano "La nuova governance della sanità ferrarese: integrazione, appropriatezza e sostenibilità" **novembre 2015 CDS Edizioni**

**Biblioteca dell'economia d'Azienda:** "Le strategie del cambiamento integrazione e valorizzazione delle professioni nella ristrutturazione della rete dei servizi sanitari e amministrativi in rapporto ai nuovi bisogni di assistenza. L'esperienza dell'Azienda USL di

Ferrara” A. Alfano – Paola Bardasi – M. Marabini – P. Saltari. 2014

**Ragiusan n. 359/360 maggio 2014** P. Bardasi A. Fabbri: “Trasparenza: l'accesso civico quale nuovo diritto del cittadino (l'esperienza dell' ASL di Ferrara)”

**Tendenze Nuove edizioni il Mulino: Gennaio 2013** La sinergia tra il modello di programmazione per budget ed il sistema di valutazione per obiettivi: l'esperienza dell'Azienda USL di Ferrara” a cura di Paola Bardasi, Erika Grandi, Gabriella Antolini

**Sole 24 ore Sanità – 6-12 Novembre 2012** “Ferrara rivede la governance” di P. Bardasi – M.Marabini - P.Saltari – A.Alfano

**Sole 24 ore Sanità – 21-27 Febbraio 2012** “FIASO: La Buona Sanità: processo di informatizzazione avanzata: progetto di dematerializzazione dei flussi documentali” P. Bardasi

**Trattato di Diritto commerciale e di diritto pubblico dell'Economia** diretto da Francesco Galgano volume 50 Le aziende sanitarie pubbliche CEDAM, 2009 “Il sistema di contabilità” di P. Bardasi e R.Cavicchi;

**Altri diplomi di perfezionamento:**

**Diploma di perfezionamento in Diritto sanitario presso Università Bologna- Facoltà di Giurisprudenza anno accademico 1992-1993 , di durata annuale Facoltà di Giurisprudenza**

**Corso “Ambiti e Temi della Programmazione”** Novembre 1991 – aprile 1992 , organizzato da ISFOD , Istituto formazione dirigenti, società mista pubblico privata con partecipazione di Regione Emilia Romagna per un totale di ore 59

**Corso di perfezionamento per Alta Dirigenza Azienda sanitaria di Bologna, organizzato in collaborazione con Università di Bologna** per un totale di 58 ore dal 2005 al 2009

**Corso di specializzazione per Dirigenti Amministrativi** organizzato da Agenzia Sanitaria Regionale e Assessorato Sanità della Regione Emilia Romagna nel periodo Novembre 1999 – Gennaio 2000, organizzato da Agenzia sanitaria regionale, per un totale di 16 ore

**Premi maggiormente significativi o menzioni nell'ultimo quinquennio**

In qualità di Direttore Amministrativo Ulss 6 Euganea ha predisposto il regolamento, sottoscritto con le OO.SS. Di categoria, per lo Smart Working e relativi contratti attuativi. Il progetto è stato prima Azienda Sanitaria in Italia citato su numerose testate televisive, su quotidiani locali e nazionali.

In qualità di Direttore Amministrativo Ulss 6 Euganea ha predisposto l'Accordo integrativo tra Azienda e OO.SS. del comparto per la regolamentazione dell'istituto Ferie Solidali, prima tra le Aziende sanitarie in Italia La procedura innovativa avviata con successo è stata citata con apprezzamento pubblico dal Ministro della Sanità il 21 dicembre 2018 e ripreso nelle testate e tv nazionali e locali.

In qualità di Direttore Amministrativo ha presentato candidatura all'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Il progetto (vedesi atti convegno in data 30 ottobre 2019) è stato accettato unica esperienza italiana di Aziende Sanitarie.

In qualità di Direttore amministrativo ASL Ferrara primo premio nazionale Oscar di Bilancio della Pubblica amministrazione sezione aziende sanitarie locali nell'anno 2013 e secondo premio nazionale Oscar di Bilancio della Pubblica amministrazione sezione Aziende sanitarie locali nell'anno 2014

In qualità di Direttore generale dell' ASL di Ferrara primo premio nazionale Oscar di Bilancio della Pubblica amministrazione sezione Aziende sanitarie locali

In qualità di Direttore generale ASL Ferrara, a livello nazionale, menzione speciale Premio R.u.san (Risorse umane in sanità) nell'anno 2016 per progetto “I millenials in sanità”

In qualità di Direttore generale dell' ASL di Ferrara, nel maggio 2016, ha presentato

candidatura, accettata, per il premio "Innovazione digitale in sanità" per il progetto Open Data

### **Partecipazione a gruppi di lavoro nazionali e regionali – collaborazioni con Università**

Referente Ulss 6 Euganea – ricerca progetto Nazionale Cerimas in tema di "Analisi comparata delle performance dei sistemi sanitari locali di grandi dimensioni".

Coordinatore aziendale Progetti "Family Audit" (DDG n. 799 del 26/09/2019) certificati positivamente, nel mese di novembre, dal Consiglio dell'Audit della Provincia di Trento.

Componente della Cabina di regia per la riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative e della Azienda Zero con decreto direttore regionale sanità della Regione Veneto n. 8 del 07.06.2017

Componente Forum nazionale Progetto RUSAN – Risorse Umane in Sanità.

Partecipazione al progetto nazionale "Metodi sistematici per l'analisi della spesa sanitaria"

Partecipazione a Progetto Nazionale FIASO sulla spesa sanitaria

Partecipazione progetto FIASO sulla "Buona Sanità" con l'esperienza del processo di dematerializzazione dei flussi documentali

Partecipazione al progetto nazionale Casa della Salute e casa della Comunità anni 2014-2015 -2016- 2017

Componente del Gruppo Strategico deliberato dalla Direzione regionale sanità dell'Emilia Romagna "Attuazione dei percorsi attuativi per la certificabilità di Bilancio"

Partecipazione alla Commissione Tecnica regionale Emilia Romagna per la redazione del Capitolato della Convenzione di Tesoreria presso Intercenter (Centrale regionale Acquisti) D.Leg.vo 118/2011 e della Commissione per il capitolato software unico personale dipendente e non dipendente. Anni 2013-2014-2015

Attività di Tutor per il tirocinio della dott.ssa M.C. B. presso l'Università degli Studi di Ferrara 2018/2019 Master di II livello Economia e Management dei Servizi Sanitari

Svolge, costantemente, su richiesta dell'Università funzioni di tutoraggio per studenti di Master e Corsi di specializzazione Alta Formazione Universitaria.

**Responsabile Scientifico progetto** " I processi di fusione dell'Azienda Ulss6 euganea: Strategie di informazione e comunicazione" edizione dal 02/05/2018 al 12/10/2018 Fake News in sanità

**Responsabile Scientifico del progetto Smart Working:** istituti normativi, flessibilità e performance, conciliazione vita-lavoro, in collaborazione con il Dipartimento Psicologia dell'Università di Padova

**Dal 2012 al 2016 Inserita nell'elenco degli idonei a Direttore Generale per:**

- Regione Veneto
- Regione Emilia Romagna
- Regione Friuli

Con Decreto Ministeriale della Salute n. 0007440 del 12/02/2018 DGPROF è inserita nell'Elenco Nazionale dei soggetti idonei alla nomina di Direttore Generale delle Aziende Sanitarie Locali – delle Aziende Ospedaliere e degli altri Enti del Servizio Sanitario Nazionale.

**Dal 2018 Inserita nell'elenco degli idonei a Direttore Generale per:**

- Regione Piemonte
- Regione Lombardia
- Regione Emilia Romagna nell'anno 2019

Dal 2019 inserita nell'elenco degli idonei a Direttore Amministrativo per la Regione Veneto

**Da luglio 2018** partecipa in rappresentanza dell'Ulss 6, come componente del Consiglio di

ULTERIORI INFORMAZIONI

Amministrazione della Onlus Fondazione Casa ai Colli, per il progetto di sviluppo attività delle diverse istituzioni della Provincia di Padova, verso i cittadini.

Dal 27 settembre 2017 componente **Organismo Indipendente di valutazione** dell'Azienda sanitaria di Udine, con decreto del Direttore Generale n. 825 del 27.09.2017.

Dal 2011 al 2015 membro del **Nucleo di Valutazione interno dell'ASL di Ferrara**.

Dal 2003 al 2008 **Revisore dei Conti** presso **Consorzio Ferrara e-care**, e da Giugno 2010 **Revisore dei conti** presso Gersa (Società mista pubblico privato per la gestione dei servizi sanitari) fino ad aprile 2011.

Dal 2004 componente del **CDA del Consorzio MED 3, tra Università di Bologna, Cineca ed Aziende sanitarie della Regione Emilia Romagna** per la formazione al personale delle ASL fino ad aprile 2011.

Dal 2000 al 2003 componente del Nucleo di Valutazione dell'Azienda UsI Città di Bologna e dal 1997 al 1998 presso il Comune di Cento.

Si autorizza al trattamento dei dati personali ai sensi del D.Lgs. 196/2003 e successive modificazioni.

26 Novembre 2019

Dr.ssa Paola Bardasi



REGIONE EMILIA-ROMAGNA ( r\_emiro )  
Giunta ( AOO\_EMR )  
allegato al PG/2019/0872184 del 27/11/2019 11:20:05

