

## INFORMAZIONI PERSONALI Francesca Lecci

*Data di nascita* : 19/10/1979  
*Luogo di nascita* : Poggiardo (LE)  
*Nazionalità* : Italiana  
*Residenza* : Milano (MI)

**ESPERIENZA  
 PROFESSIONALE ATTUALE**


---

Dal 2018 Associate Professor of Practice – SDA Bocconi School of Management  
 Dal 2018 Componente Organismo Indipendente di Valutazione ASP IMMES e PAT (Pio Albergo Trivulzio, Milano)  
 Dal 2017 Segretario Nazionale Associazione Italiana Economia Sanitaria  
 Dal 2017 Coordinatore Area Management Centro di Ricerca sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale - CERGAS Bocconi  
 Dal 2015 Direttore Executive Master in Management delle Aziende Sanitarie e Socio-Assistenziali (EMMAS) – SDA Bocconi School of Management  
 Dal 2015 Iscritta, secondo quanto disposto dalla Commissione di Valutazione, per le aree tematiche "Economico / Gestionale - Giuridico / Amministrativa e della Formazione manageriale" e "Ricerca e dei Rapporti Internazionali" e per il livello di professionalità/ anzianità "Laureati con esperienza di direzione/ coordinamento/ apicalità almeno triennale maturata nel settore sanitario nelle materie dell'Area di riferimento" nell'Albo degli esperti di AGENAS (Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali).  
 Dal 2006 Docente Dipartimento di Analisi Istituzionale e Management Pubblico - Università Commerciale L. Bocconi di Milano.  
 Dal 2003 Ricercatore e Docente di Public Management and Policy – SDA Bocconi School of Management. Coordinatore ed esecutore di numerosi progetti di ricerca-intervento e docenza sui temi della pianificazione, programmazione e controllo e sui temi di operations e performance management in sanità. **(ALLEGATO A)**

**ESPERIENZE  
 PROFESSIONALI  
 PRECEDENTI**


---

Dal 2015 al 2018 Componente Organismo Indipendente di Valutazione ASL di Biella  
 Dal 2011 al 2012 Vincitore e titolare di una "Dote di Ricerca" cofinanziata da Regione Lombardia per lo svolgimento di attività di ricerca applicata sul tema "Ottimizzazione del flusso di pazienti".  
 Dal 2011 al 2013 Titolare di contratto di insegnamento per il corso di Organizzazione Aziendale Sanitaria (carico didattico di 20 ore) presso l'Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro", Facoltà di Medicina.  
 Dal 2008 al 2011 Titolare di contratto di insegnamento presso il Dipartimento di Economia Aziendale, Facoltà di economia, SECS – P08, Università degli Studi di Bergamo.  
 Dal 2007 al 2010 Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Economia Aziendale, Facoltà di economia, Settore scientifico disciplinare SECS – P/08, Università degli Studi di Bergamo.  
 Dal 2004 al 2007 Assegnataria di Borsa di Studio come prima classificata nelle procedure di selezione per il Dottorato di ricerca in "Economia delle Aziende e Amministrazioni Pubbliche" (XX Ciclo) presso l'Università degli studi di Parma.  
 Dal 2002 al 2003 Controller corporate presso Amplifon SpA

**ISTRUZIONE E  
 FORMAZIONE**


---

Luglio 2018 Conseguimento diploma di alta specializzazione International Teachers Programme (EFMD)  
 Gennaio 2015 Conseguimento Abilitazione Scientifica Nazionale Professore di Seconda Fascia Settore Scientifico Disciplinare 13/B1 (Economia Aziendale).  
 Aprile 2008 Dottore di ricerca in "Economia delle Aziende e Amministrazioni Pubbliche" (XX Ciclo)

|             |   |
|-------------|---|
| Aprile 2003 | presso l'Università degli studi di Parma. Titolo della tesi "Il valore economico nelle aziende sanitarie"<br>Laurea in "Economia delle Amministrazioni Pubbliche e delle Istituzioni Internazionali". Titolo della tesi: "il collegamento tra budget e incentivazione di risultato in sanità"<br>Specializzazione in Aziende e Amministrazioni Pubbliche Votazione 110/110 cum laude. |
| Luglio 1998 | Diploma di maturità classica presso il Liceo "G. Stampacchia" di Tricase (LE) Votazione 60/60.  |

## COMPETENZE PERSONALI

Lingua madre Italiano

Altre lingue

|          | COMPRESIONE |            | PARLATO     |                  | PRODUZIONE SCRITTA |
|----------|-------------|------------|-------------|------------------|--------------------|
|          | Ascolto     | Lettura    | Interazione | Produzione orale |                    |
| Inglese  | Avanzato    | Avanzato   | Avanzato    | Avanzato         | Avanzato           |
| Francese | Intermedio  | Intermedio | Intermedio  | Intermedio       | Intermedio         |

**Competenze comunicative** Ottime competenze comunicative-relazionali acquisite durante l'attività di docente. Per due anni (2012 e 2015) vincitrice del premio Powerful Teaching di SDA Bocconi School of Management

**Competenze organizzative e gestionali** Gestione di team numerosi (> 10 persone) e di progetti di ricerca di rilievo nazionale ed internazionale. Doti di leadership e capacità di gestire gruppi professionali differenti.

**Competenze professionali** Ottima conoscenza delle tecniche e dei modelli di pianificazione e controllo, della gestione delle risorse umane e della misurazione della performance in ambito sanitario, come dimostrano le numerose pubblicazioni sul tema

**Competenze informatiche** Ottima padronanza del pacchetto Office, SPSS, STATA, Envivo, ATLAS

Patente di guida B

## ULTERIORI INFORMAZIONI

Presentazioni di relazioni a convegni

|      |  |
|------|--|
| 2016 | SIDREA (Pisa, 15-16 Settembre 2016) Il governo aziendale tra tradizione e innovazione, Paper Lecci F., Vendramini E, "Trends and tools for performance measurement in the healthcare sector".  |
| 2013 | Relazione "Lessons on Performance Management in the Health Care Sector from an International Perspective" (con Carbone C., Lega F., Rotolo A., Tarricone R., Valotti G), Academy of Management Annual Meeting, Lake Buena Vista (Orlando), Florida, 9-13 August 2013.    |
| 2013 | Relazione "Misurare per creare valore nelle aziende sanitarie pubbliche: uno strumento multidimensionale di valutazione delle performance" (con Carbone C., Lega F., Rotolo A., Tarricone R., Valotti G), Convegno Nazionale AIDEA, Convegno del Bi-Centenario, Il ruolo |

- dell'azienda nell'economia - Esiste un modello aziendale orientato alla crescita?, Lecce, 19 - 21 settembre 2013.
- 2013 Relazione "When the rubber meets the road: isomorphism, rethoric and (mis)management of inter-institutional performance" (con C. Filannino e E. Vendramini), Convegno Nazionale AIDEA, Convegno del Bi-Centenario, Il ruolo dell'azienda nell'economia - Esiste un modello aziendale orientato alla crescita?, Lecce, 19 - 21 settembre 2013.
- 2011 Relazione "La cura del paziente affetto da SLA in Lombardia: modelli assistenziali, costi correlati e prospettive di sviluppo", *Convegno Nazionale AIES, Diritti Nazionali, differenze regionali e federalismo. Il Sistema Sanitario Italiano a 150 anni dall'Unità*, Napoli, 29 - 30 settembre 2011.
- 2011 Relazione "Lo stato dell'arte degli strumenti di P&C direzionale nelle aziende sanitarie: le innovazioni in atto", *Convegno Nazionale AIES, Diritti Nazionali, differenze regionali e federalismo. Il Sistema Sanitario Italiano a 150 anni dall'Unità*, Napoli, 29 - 30 settembre 2011.
- 2010 Relazione "Misurare e valutare la strategia nei Piani Sanitari Regionali. L'esperienza dell'ultimo periodo di Pianificazione in otto Regioni Italiane", *Convegno Nazionale AIES, La sanità che verrà: disegno delle istituzioni, efficienza, equità*, Moncalieri, 30 settembre- 1 ottobre 2010.
- 2009 Relazione "Misurazione delle performance e caratteristiche degli indicatori utilizzati dalle aziende sanitarie nei processi di programmazione e controllo", *Convegno Nazionale AIES, La valutazione delle performance in sanità*, Bergamo, 29-30 ottobre 2009.
- 2009 Relazione "Il processo di aziendalizzazione e regionalizzazione del SSN. I risultati del Rapporto OASI 2008", *Università degli Studi della Magna Grecia*, Catanzaro, 6 Aprile.
- 2008 Relazione "Il Governo dei costi come strumento per garantire la crescita nelle aziende sanitarie", *Workshop AIDEA Giovani, Cambiamento, ristrutturazione, competitività e crescita*, Bergamo, 5 dicembre 2008.
- 2008 Relazione "Public-private partnerships in the Health Care Sector: A Critical Analysis", *Convegno 4TAD, The Status Of Inter-Governmental Relations And Multi-Level Governance In Europe And The Us*, Milano, 12-14 giugno.
- 2007 Relazione "Le operazioni di partnership finanziaria pubblico-privato in sanità: un'analisi critica", *Convegno HFM, L'evoluzione dell'outsourcing in sanità e forme di partnership*, Riccione, 10-11 maggio.
- 2006 Relazione "Sostenibilità finanziaria e nuove forme di finanziamento degli investimenti: il ruolo delle regioni", *Convegno Nazionale AIES, Sviluppo e sostenibilità dei sistemi sanitari: dinamiche demografiche e ambientali*, Venezia 16-17 Novembre.
- 2005 Relazione "Planning and control systems (P&C) in Health Care Organizations: any differences among design; implementation and its perceptions by professionals? Do they help managerial development ?" *Convegno EFMD*, Nottingham, 3-4 Marzo.
- 2005 Relazione "Il processo di aziendalizzazione e regionalizzazione del SSN. I risultati del Rapporto OASI 2004", *Convegno presso l'Assessorato alla Sanità della Regione Toscana, I cambiamenti della Sanità*, Firenze, 1 Marzo.
- 2004 Relazione "Sistemi di programmazione e controllo: quali distanze tra il disegno, l'attuazione e la percezione dei medici?", *Convegno Nazionale AIES, I livelli di governo della sanità. Finanziamento, assetti istituzionali e management*, Milano 4-5 Novembre.

## Pubblicazioni

### Libri

- Lecci F., Lega F. (2013), *Dirigere la farmacia ospedaliera. Dal ruolo al sistema direzionale di controllo delle performance*, Milano, EGEA
- Lecci F., Lega F. (2011), *Performance management e organizzazione dei centri di sclerosi multipla*, Milano, EGEA.
- Zuccatelli G., Carbone C., Lecci F. (2009), *Trent'anni di Servizio Sanitario Nazionale. Il punto di vista di un manager*, Milano, EGEA.

### Capitoli in libri

- Furnari A., Lecci F., Ricci A. (2019), "Il middle management nelle aziende sanitarie pubbliche: censimento nazionale e analisi dei meccanismi di empowerment e responsabilizzazione", in CERGAS Bocconi (a cura di), *Rapporto OASI 2019. Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano*, Milano, EGEA
- Lecci F., Morelli M. (2018), "Managing Efficiency in Healthcare: a Matter of Private and Public Processes", in Adinolfi P., Borgonovi E., (edited by), *The Myths of healthcare. Towards new models of leadership and management in healthcare sector*, Springer.
- Furnari A., Lecci F., Ricci A. (2018), "I sistemi di programmazione e controllo alla luce delle accresciute dimensioni aziendali: stato dell'arte e prospettive", in CERGAS Bocconi (a cura di), *Rapporto OASI 2018. Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano*, Milano, EGEA.
- Armeni P, Lecci F., Ricci A., Vendramini E. (2017), "Starve the beast to let it back to the iron cage: do budgetary constraints increase isomorphism?", in Borgonovi E. (a cura di), *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende*, Bologna, Il Mulino.
- Lecci F., Vendramini E. (2016), "Trends and tools for performance measurement in the healthcare sector", in SIDREA (a cura di), *Il governo aziendale tra tradizione e innovazione*, Milano, FrancoAngeli
- Francesconi A., Furnari A., Lecci F. (2016), "I sistemi di programmazione e controllo nelle aziende sanitarie pubbliche italiane. L'impatto della crisi economica sulle loro caratteristiche e finalità" in Cergas Bocconi (a cura di), *Rapporto OASI 2016. Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano*, Milano, EGEA.
- Dalocchio M., Lecci F., Morelli M. (2016), "La valutazione delle performance dei processi chirurgici", in Dalocchio M. et al. (a cura di), *Valore e misurazione delle performance. La day surgery in Italia*, Milano, EGEA.
- Dalocchio M., Lecci F., Morelli M. (2016), "L'Istituto Europeo di Oncologia: evidenze empiriche", in Dalocchio M. et al. (a cura di), *Valore e misurazione delle performance. La day surgery in Italia*, Milano, EGEA
- Lecci F., Prenestini A., Rotolo A. (2015), "Misurare le performance nelle aziende ospedaliere: la declinazione del cruscotto direzionale 2.0" in AA.VV, *Misurare per governare le Aziende Sanitarie. Controllo Direzionale, Governo Clinico, Valutazione delle Performance e Rendicontazione Sociale*, Milano, EGEA,
- Lecci F., Longo F. (2015), "Humanitas Research Hospital", in Minoja M., (a cura di), *Bene comune e comportamenti responsabili. Storie di imprese e istituzioni*, Milano, EGEA.
- Prenestini A., Lecci F., Rotolo A. (2015), "Il cruscotto del Governo Clinico" in AA.VV, *Misurare per governare le Aziende Sanitarie. Controllo Direzionale, Governo Clinico, Valutazione delle Performance e Rendicontazione Sociale*, Milano, EGEA,
- Rotolo A., Lecci F., Prenestini A. (2015), "Il cruscotto di rendicontazione sociale" in AA.VV, *Misurare per governare le Aziende Sanitarie. Controllo Direzionale, Governo Clinico, Valutazione delle Performance e Rendicontazione Sociale*, Milano, EGEA,
- Francesconi A., Lecci F. (2014), "Innovazioni nei sistemi di controllo e governo dei costi: le risposte delle aziende sanitarie alla crisi economica" in Cergas Bocconi (a cura di), *Rapporto OASI 2014. Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano*, Milano, EGEA,
- Del Vecchio M, Lecci F. (2013). "Stakeholder and Governance structures in public organizations". In: (edited by): Sargiacomo Massimo, *Public Sector Management in Italy*. p. 1-27, London, Mc Graw-Hill.
- Lecci F. (2013). "Management control systems package in the public sector". In: (edited by): D. Maggi; E. Vendramini, *Financial management and budgeting in the public sector. Theories and Practice*. p. 117-137, London, Mc Graw-Hill.
- Lecci F. (2013). Le caratteristiche dell'offerta. In: (a cura di): AA.VV (Fondazione Farnafactoring), *Il sistema sanitario in controluce. Rapporto 2012*. p. 67-95, Milano, Franco Angeli.
- Carbone C., Lecci F., Prenestini A., Rotolo A. (2013). Il cruscotto direzionale multidimensionale di valutazione delle performance: aree, dimensioni e indicatori. In: (a cura di): AA.VV., *La valutazione delle performance per il governo strategico delle aziende sanitarie pubbliche*. p. 59-98, Milano, EGEA
- Borgonovi E., Lecci F., Ricci A., Salvatore D. (2013). L'impatto dell'adozione di strumenti di governo clinico sulla risposta assistenziale. In: (a cura di): AA.VV (Fondazione Farnafactoring), *Il Sistema Sanitario in controluce. Rapporto 2012*. p. 187-235, Milano, Franco Angeli
- Lecci F., Rotolo A., Tantardini M. (2013). Performance management: letteratura di riferimento ed esperienze internazionali e nazionali. In: (a cura di): AA.VV., *Valutazione delle performance per il governo strategico delle aziende sanitarie pubbliche*. p. 25-44, Milano, EGEA
- Lecci F., Filannino C., Vendramini E, (2013). When the rubber meets the road: isomorphism, rhetoric and (mis)management of interinstitutional performance. In: *The firm's role in the economy: does a growth-oriented business model exist?*, Cacucci Editore
- Francesconi A., Lecci F., Vendramini E. (2012). I sistemi di programmazione e controllo negli ospedali per intensità di cura: un'analisi empirica. In: (a cura di): E. Cantù, *Rapporto OASI 2012. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*. p. 611-641, Milano, EGEA

- Borgonovi E., Lecci F., Ricci A., Salvatore D. (2012). Strumenti di governo per la gestione delle patologie croniche in medicina generale. In: (a cura di): AA.VV., *Il Sistema Sanitario in controllo*. Rapporto 2011. p. 189-215, Milano, Franco Angeli
- Ferrè F., Lecci F., Longo F. (2011), "Analisi comparativa delle traiettorie evolutive dei sistemi sanitari regionali", in Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2011. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Lecci F., Vendramini E. (2011), "Le innovazioni nei sistemi di programmazione e controllo", in Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2011. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Lecci F. (2011), "Le caratteristiche dell'offerta", in Fondazione Farmafactoring (a cura di), *Il sistema sanitario in controllo*, Milano, Franco Angeli
- Barbieri D., Borgonovi E., Lecci F. (2011), "La misurazione delle performance come strumento per indurre sviluppo sociale, economico e sanitario", in Fondazione Farmafactoring (a cura di), *Il sistema sanitario in controllo*, Milano, Franco Angeli
- Borgonovi E., Carbone C., Lecci F. (2010), "Le caratteristiche dell'offerta", in Fondazione Farmafactoring (a cura di), *Il sistema sanitario in controllo*, Milano, Franco Angeli
- Borgonovi E., Lecci F. (2010), "Il sistema di offerta pubblico e privato nell'ambito dei piani di rientro", in Fondazione Farmafactoring (a cura di), *Il sistema sanitario in controllo*, Milano, Franco Angeli
- Galli D., Lecci F. (2010), "Misurare e valutare la strategia nei Piani Sanitari Regionali. L'esperienza dell'ultimo periodo di pianificazione in otto Regioni italiane", in Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2010. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Lecci F., Vendramini (2010), "Le caratteristiche dei sistemi di contabilità analitica nelle aziende sanitarie", in Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2010. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Borgonovi E., Cantù E., Carbone C., Lecci F. (2009), "Il ruolo delle strutture di erogazione e il livello di risposta alle politiche regionali", in Fondazione Farmafactoring (a cura di), *Il sistema sanitario in controllo*, Milano, Franco Angeli.
- Bergamaschi M., Lecci F. (2009), "Le caratteristiche degli indicatori utilizzati nei sistemi di programmazione e controllo in sanità", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2009. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Lecci F. (2009) "Analisi del mercato del project finance in Italia", in Amatucci F., Vecchi V. (a cura di), *Le operazioni di project finance: stato dell'arte e indicazioni per il futuro*, Milano, EGEA.
- Lecci F., Liotta A. (2009) "La struttura del Servizio Sanitario Nazionale", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2009. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Amatucci F., Lecci F., Marsilio M., Vecchi V. (2008), "L'innovazione finanziaria per gli investimenti delle Aziende Sanitarie", in Fondazione Farmafactoring (a cura di), *Sanità e finanza: una cultura in crescita*, Milano, Franco Angeli.
- Anessi Pessina E., Borgonovi E., Carbone C., Lapenta A., Lecci F. (2008), "Analisi dei disavanzi sanitari e della loro relazione con le caratteristiche dei SSR", in Fondazione Farmafactoring (a cura di), *Sanità e finanza: una cultura in crescita*, Milano, Franco Angeli.
- Bergamaschi M., Lecci F. (2008), "La misurazione delle performance nei processi di programmazione e controllo in Sanità", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2008. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Carbone C., Lecci F., Liotta A. (2008) "La struttura del Servizio Sanitario Nazionale", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2008. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Jommi C., Lecci F. (2008), "La spesa sanitaria: composizione ed evoluzione", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2008. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Lecci F., Morelli M. (2008), "Il Governo dei costi come strumento per garantire la crescita nelle aziende sanitarie", in AIDEA – Atti del convegno (a cura di), *Cambiamento, ristrutturazione, competitività e crescita*, Sestante editore, Bergamo.
- Amatucci F., Lecci F., Marsilio M. (2007), "Le sperimentazioni gestionali per i servizi core: ricognizione delle esperienze e analisi di due casi", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2007. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Borgonovi E., Carbone C., Lecci F. (2007), "Il Servizio sanitario nazionale e i servizi sanitari regionali", in Personal Manager (a cura di), *La sanità e la salute*, Milano, Università Bocconi Editore.
- Cavalli L., Jommi C., Lecci F. (2007), "La spesa sanitaria: fonti informative, composizione ed evoluzione", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2007. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Lecci F., Maestri B. (2007) "La struttura del Servizio Sanitario Nazionale", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2007. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.

- Aguzzi G., Fattore G., Lecci F. (2006), "I Piani Sanitari Nazionali: quale ruolo per lo Stato nella programmazione di un sistema decentrato", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2006. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Amatucci F., Lecci F. (2006), "Le operazioni di partnership finanziaria pubblico-privato in sanità: un'analisi critica", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2006. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Carbone C., Lecci F. (2006), "La sanità privata accreditata", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2006. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Carbone C., Lecci F. (2006), "La struttura del Servizio Sanitario Nazionale", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2006. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, Egea.
- Carbone C., Lecci F. (2005), "La struttura del Servizio Sanitario Nazionale", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2005. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, Egea.
- Jommi C., Lecci F. (2006), "La spesa sanitaria: composizione ed evoluzione", in Anessi Pessina E., cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2006. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, Egea.
- Fattore G., Lecci F. (2005), "I piani sanitari delle Regioni italiane", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2005. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Lecci F., Marsilio M. (2005), "Il leasing nelle aziende sanitarie", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2005. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.
- Cantù E., Carbone C., Lecci F. (2004), "La struttura del SSN italiano", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2004. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, Egea.
- Lecci F., Longo F. (2004), "Strumenti e processi di programmazione e controllo attivati dalle aziende del SSN", in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2004. L'aziendalizzazione della sanità in Italia*, Milano, EGEA.

#### **Articoli in riviste referate**

- Dossi A., Lecci F., Longo F., Morelli M. (2017), "Hospital acquisitions, parenting styles and management accounting change: an institutional perspective", *Health Services Management Research*
- Lecci F., Vendramini E. (2016), "Trends and tools for performance measurement in the healthcare sector", in *Pubblicazioni Sidrea*, Fascicolo 10/2016, pp 55-62.
- Lecci F., Filannino C., Vendraminini E. (2014), "When the rubber meets the road isomorphism, rhetoric and (mis)management of inter-institutional performance", *International Journal of Public Administration*
- Lecci F., Morelli M. (2014). "Management Control Systems (MCS) change and the impact of top management characteristics. The case of healthcare organisations". *Journal Of Management Control*
- Lecci F., Longo F., Ricci A. (2012). Modelli assistenziali e costi dei malati di SLA: evidenze dal caso lombardo. *MECOSAN*, p. 45-62
- Morelli M., Lecci F. (2011), "Governo dei costi e cambiamento aziendale. La lunga strada verso l'integrazione", in *Mecosan*, 80.
- Bergamaschi M., Lecci F., Morelli M. (2010), "Il cost management delle attività no core nelle aziende sanitarie", in *Economia e Management*, 3.
- Bergamaschi M., Lecci F., Morelli M. (2010), "Strategic Cost Management e aziende sanitarie", in *RIREA*, Roma.
- Lecci F., Morelli M. (2010), "I costi delle prestazioni lungodegenziali: determinazione delle aree di risultato e profili di economicità", in *Mecosan*, 67.
- Bergamaschi M., Lecci F. (2008) "La costruzione della base informativa per la determinazione del valore economico delle aziende sanitarie", in *Azienda Pubblica*, 2-3.
- Bergamaschi M., Lecci F., Renoldi A. (2008), "La valutazione delle performance economiche e dei costi in sanità: un confronto a livello nazionale", in *Mecosan*, 68.

#### **Tesi di dottorato**

- Lecci F. (2008), *Il valore economico nelle aziende sanitarie*, Tesi di Dottorato (XX° Ciclo) in *Economia delle Aziende e Amministrazioni Pubbliche*, Università degli Studi di Parma

### **ALLEGATO A: Estratto delle più recenti esperienze professionali con riferimento all'area manageriale**

## A. Progetti di management gestiti a livello nazionale (estratto)

- A.1 2018 in Corso  
**Committente:** CONSIP  
**Ruolo:** Senior researcher  
**Progetto:** Accompagnamento regioni in Piano di rientro  
**Principali attività svolte:** analisi nomenclatore tariffario, costruzione di un panel di aziende statisticamente rappresentative, raccolta e analisi dei costi per prestazione, confronto con attuale sistema tariffario nazionale e costruzione di configurazioni di costo a supporto di analisi di efficienza
- A.2 2016 in Corso  
**Committente:** Agenas (direzione generale)  
**Ruolo:** Senior Professor  
**Progetto:** Selezione e formazione esperti AGENAS per affiancamento alle aziende ospedaliere in piano di riequilibrio  
**Principali attività svolte:** Formazione dei consulenti AGENAS sui temi dell'efficienza operativa e della produttività delle aziende ospedaliere in piano di riequilibrio. Costruzione e validazione di un piano di indicatori di misurazione dell'efficienza operativa e della produttività. Costruzioni e analisi di casi aziendali.
- A.4 2016-2017  
**Committente:** Tutte le ASL (+ Sponsor)  
**Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Sanità in controluce 2016  
**Principali attività svolte:** Il progetto di ricerca ha inteso analizzare e valutare l'eventuale disallineamento tra domanda e offerta di prestazioni sanitarie con riferimento alla popolazione over 65. Per conseguire l'obiettivo delineato l'analisi ha indagato l'attività delle strutture ospedaliere e territoriali pubbliche e private accreditate a favore della *silver generation* in termini di numero e tipologia di ricoveri numero e tipologia di prestazioni specialistiche e accessi al PS al fine di valutarne l'appropriatezza e tracciare i profili di domanda associati. Sono stati valutati inoltre i profili di consumi privati a favore della *silver generation* e la presenza di iniziative di riorganizzazione dei servizi in termini di percorsi diagnostico-terapeutici assistenziali; formalizzazione di accordi di integrazione ospedale-territorio; adozione di chronic care model e istituzione di livelli di cure intermedie. Il progetto si è chiuso con la definizione di obiettivi strategici finalizzati a ridurre il gap domanda-offerta.
- A.4 2014-2015  
**Committente:** 30 UUOO di Medicina di Laboratorio pubbliche e 2 UUOO di Medicina di Laboratorio private (+ sponsor)  
**Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Il laboratorio del laboratorio 2.0: conoscenza, governo e vision  
**Principali attività svolte:** Il programma ha taglio e contenuti di carattere piu' avanzato: i processi decisionali del laboratorio *health technology assessment* il governo dei processi la "vision"; marketing e comunicazione del laboratorio. In aggiunta è stato svolto il progetto "When the rubber meets the road" che si è configurato come attività finalizzata alla predisposizione di un cruscotto direzionale multidimensionale di misurazione della performance specifico per le UUOO di Medicina di Laboratorio
- A.5 2014-2015  
**Committente:** Tutte le Regioni (+ Sponsor)  
**Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Sanità in controluce 2014  
**Principali attività svolte:** Per effettuare previsioni sulla accettabilità e sui possibili comportamenti del Patto per la Salute del triennio 2014-2016 e del nuovo ciclo di *spending review* il progetto ha valutato l'eventuale impatto sulle aziende sanitarie pubbliche (nel triennio 2011-2013) dell'adozione del Patto per la Salute e degli interventi di contenimento della spesa (piani di rientro e spending review) in termini di: evoluzione della capacità di offerta delle strutture ospedaliere e territoriali pubbliche; risultati economici; attività effettuate e indicatori di outcome.
- A.6 2014-2015  
**Committente:** GTG Solutions  
**Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Modelli e logiche per ottimizzare i processi di acquisto nelle aziende sanitarie  
**Principali attività svolte:** Obiettivo primario del progetto formativo è stato quello di ricostruire le possibili scelte che si aprono per gli operatori sanitari privati in ambito di rinnovamento dei processi di acquisto e logistica con il fine di conseguire un miglioramento continuo. Il progetto si è articolato su due linee di attività: 1) Selezione e analisi di 5 casi di studio significativi sui processi di acquisto nelle aziende sanitarie private 2) Programma di formazione manageriale della durata di 2 gg. Il committente offre a propri clienti la partecipazione al progetto.
- A.7 2014-2015  
**Committente:** Pediatria territoriale italiana  
**Ruolo:** Coordinatore

**Progetto:** Il ruolo della pediatria territoriale

**Principali attività svolte:** il progetto di ricerca ha mappato il ruolo della pediatria territoriale in Italia e in Europa. Ha, dunque, identificato possibili modelli organizzativi per valorizzarne il ruolo nell'ambito del complessivo sistema di tutela della salute e identificare spazi per recuperare efficienza ed efficacia. Sono stati dunque definiti gli obiettivi da conseguire e proposto un set di indicatori di monitoraggio

- A.8 2013-2014 **Committente:** 28 UUOO di Medicina di Laboratorio pubbliche e 2 UUOO di Medicina di Laboratorio private (+ sponsor)  
**Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Il laboratorio del laboratorio: competenze per innovare ed eccellere  
**Principali attività svolte:** Programma di management per medici di laboratorio. Si tratta di un programma relativo ai fondamenti della gestione di un laboratorio. I contenuti sono relativi principalmente al posizionamento strategico del laboratorio e ai modelli gestionali per farlo funzionare.
- A.9 2011-2013 **Committente:** 20 Farmacie Ospedaliere Pubbliche (+ Sponsor)  
**Ruolo:** Senior Researcher  
**Progetto:** Costruzione di un cruscotto di misurazione della performance  
**Principali attività svolte:** il progetto di ha avuto l'obiettivo di costruire, assieme a 20 Responsabili di Farmacia Ospedaliere di primarie aziende sanitarie (ASL e AO) pubbliche, un cruscotto multidimensionale a valenza strategica e gestionale composto da oltre trenta indicatori di misurazione della performance.
- A.10 2010-2014 **Committente:** 30 ASL e AO Pubbliche (+ Sponsor)  
**Ruolo:** Senior Researcher  
**Progetto:** Costruzione di un cruscotto di misurazione della performance  
**Principali attività svolte:** il progetto di ha avuto l'obiettivo di costruire, assieme a 30 primarie aziende sanitarie (ASL e AO) pubbliche, un cruscotto multidimensionale a valenza strategica e gestionale composto da oltre trenta indicatori di misurazione della performance.
- A.10 2009-2014 **Committente:** 18 aziende pubbliche (ASL, AO, Policlinici, IRCCS)  
**Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Network dei Controller delle Aziende Sanitarie  
**Principali attività svolte:** Il progetto ha avuto l'obiettivo di costruire, assieme ai controller e alle direzioni amministrative di 18 aziende, dei progetti specifici su tre temi: i sistemi di misurazione della performance, i sistemi di governo strategico dei costi, i sistemi di cost containment e governo dell'efficienza produttiva.

## B. Progetti di Management gestiti a livello regionale (estratto)

- B.1 2019 – in Corso **Committente:** Toscana, Puglia, Campania  
**Ruolo:** Senior Professor  
**Progetto:** Academy 3  
**Principali attività svolte:** L'obiettivo è sviluppare e implementare un sistema di monitoraggio, efficientamento e snellimento dei processi di interfaccia tra domanda e offerta di prestazioni sanitarie al fine di ridurre i tempi di attesa delle prestazioni ambulatoriali
- B.2 2016 - 2019 **Committente:** Lazio e Campania (+ Sponsor)  
**Ruolo:** Senior Professor  
**Progetto:** Academy 2  
**Principali attività svolte:** L'obiettivo è sviluppare e implementare un cruscotto multidimensionale di misurazione della performance e benchmarking in tutte le aziende dei due contesti regionali
- B.3 2016 **Committente:** SIMPEF Lombardia  
**Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Il ruolo della pediatria territoriale  
**Principali attività svolte:** analisi delle caratteristiche della pediatria territoriale nell'ambito dei nuovi modelli organizzativi che si vanno delineando. Dopo aver indagato in termini comparativi (rispetto ad altri contesti internazionali e ai diversi ambiti regionali) gli outcome presidiati dai Pediatri di Libera Scelta in Lombardia il progetto ha fornito un framework per individuare il posizionamento strategico della pediatria e le condizioni organizzative e gestionali in grado di rispondere al meglio ai bisogni dei giovani pazienti e dei loro genitori o familiari.

- B.4 2014 **Committente:** Puglia e Sicilia (+ Sponsor)  
2016 **Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Academy per il Sud  
**Principali attività svolte:** Sono stati declinati obiettivi, metodologie e programma di lavoro Academy 2013-2015 per l'area del sud e nello specifico per alcune aziende di Puglia e Sicilia. In particolare le attività di formazione e tutorship si sono focalizzate su due aree: valutazione delle performance; modelli di gestione per processi. Nello specifico sono coinvolti: 1) il Policlinico di Bari in un progetto di tutorship per la progettazione di un sistema di misurazione dei costi e della performance nell'ambito delle funzioni non tariffate; 2) l'Azienda Ospedaliera Ospedali Riuniti di Foggia in un breve progetto di formazione manageriale sul tema delle logiche e degli strumenti gestionali utili per supportare processi decisionali di razionalizzazione e contenimento delle risorse; 3) l'Azienda Ospedaliera Policlinico di Catania in un progetto di formazione manageriale sui temi della riorganizzazione dei processi e della razionalizzazione e contenimento delle risorse .
- B.5 2013 **Committente:** Lombardia e Piemonte (+ Sponsor)  
2015 **Ruolo:** Senior Professor  
**Progetto:** Academy  
**Principali attività svolte:** L'obiettivo è sviluppare e implementare un cruscotto multidimensionale di misurazione della performance e benchmarking in tutte le aziende dei due contesti regionali li
- B.6 2009- **Committente:** REGIONE VENETO  
2011 **Ruolo:** Senior researcher  
**Progetto:** Il calcolo dei costi delle prestazioni ambulatoriali  
**Principali attività svolte:** Il progetto ha generato un panel di aziende pubbliche e private per le quali sono stati estratti i dati di contabilità analitica per le prestazioni ambulatoriali. Essi sono stati la base per applicare driver di costo per calcolare i costi delle singole prestazioni. Questi sono stati correlati con i volumi e i mix di attività in essere in ogni struttura, per comprendere le principali determinanti dei costi, da cui far discendere le politiche regionali.

### C. Progetti di Management gestiti a livello di singola azienda sanitaria (estratto)

- C.1 2016 ad **Committente:** Fondazione Don Gnocchi  
oggi **Ruolo:** Senior Professor  
**Progetto:** Sviluppo strategico organizzativo del management  
**Principali attività svolte:** percorso di formazione di tutorship e di sviluppo delle competenze manageriali per il top e middle management della Fondazione Don Gnocchi sia a livello di capogruppo sia a livello di unita' operative locali. Per la sua natura articolata il progetto e' presentato in diversi step La prima fase di lavoro riguarda la costituzione della cabina di regia e il suo percorso formativo dedicato in cui oltre a elementi generali di management sanitario di conoscenza delle dinamiche di sviluppo del SSN sono state discusse le quattro funzioni aziendali individuate come critiche (es. gestione del personale programmazione e controllo organizzazione pianificazione strategica dei servizi).
- C.2 2014 **Committente:** Fondazione opera San Camillo  
2016 **Ruolo:** Coordinatore del progetto  
**Progetto:** Piano strategico aziendale e di dismissioni asset  
**Principali attività svolte:** Il progetto ha analizzato il posizionamento aziendale soprattutto sul lato economico-finanziario, elaborando un sistematico piano di dismissioni, che è stato accompagnato elaborando i prospetti economico-finanziari storici e prospettici degli asset in vendita.
- C.3 2015 **Committente:** Fondazione Maugeri  
2016 **Ruolo:** Senior researcher  
**Progetto:** Piano strategico di ristrutturazione aziendale  
**Principali attività svolte:** Il progetto ha analizzato il posizionamento aziendale emergente, gli scenari ambientali di riferimento attuali e prospettici, definendo l'evoluzione del portafoglio di attività e la riallocazione delle risorse.
- C.4 2014 **Committente:** AO San Gerardo di Monza e Fondazione Monza Brianza per il Bambino e la sua  
2015 Mamma  
**Ruolo:** Coordinatore del progetto  
**Progetto:** Analisi e riprogrammazione strategica della Fondazione Monza e Brianza per il Bambino e la sua Mamma  
**Principali attività svolte:** La ricerca si è posta come obiettivo l'analisi strategica del modello assistenziale del progetto di sperimentazione gestionale della Fondazione l'impatto economico sull'AO

S.Gerardo e SSR. Ha previsto la formulazione di un piano strategico con individuazione degli obiettivi di medio-lungo periodo e opportuni indicatori di performance.

- C.5 2014 **Committente:** AO di Pavia  
2015 **Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Modelli e logiche per l'analisi del fabbisogno e dell'impiego delle risorse nel PS e nel laboratorio di analisi  
**Principali attività svolte:** Obiettivo primario del progetto formativo è stato quello di formare e accompagnare dirigenti e operatori dell'AO coinvolti nel delicato processo di sviluppo di iniziative finalizzate al governo dei risultati aziendali e al recupero di efficienza ed efficacia in un'ottica di miglioramento continuo. L'obiettivo operativo del progetto ha riguardato la razionalizzazione della Medicina di Laboratorio in collegamento con la revisione della rete ospedaliera nell'ottica di favorire la formazione di un network integrato di servizi. Nel perseguimento dell'obiettivo efficacia ed efficienza sono considerate come non mutuamente escludentesi, ma strettamente connesse e allineate in una logica di appropriatezza e di condivisione clinica degli esiti..
- C.6 2013 **Committente:** AO di Pavia  
2014 **Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Modelli e logiche per il governo dei costi  
**Principali attività svolte:** Obiettivo primario del progetto è stato quello di formare e accompagnare dirigenti e operatori dell'AO coinvolti nel delicato processo di sviluppo di iniziative finalizzate al governo dei costi aziendali e al recupero di efficienza, in un'ottica di miglioramento continuo. Lo sviluppo del progetto è stato finalizzato a consentire all'azienda di ottimizzare il modello di impiego delle risorse umane acquisite in modalità libero-professionale e costituisce una precondizione per sviluppare pienamente un processo di allineamento dell'intera catena di formazione dei costi.
- C.7 2012 **Committente:** Policlinico di Bari (+ sponsor)  
2015 **Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Modelli logiche e strumenti per la misurazione dei costi delle funzioni non tariffate  
**Principali attività svolte:** Obiettivo del progetto è quello di accompagnare dirigenti e operatori del Policlinico di Bari coinvolti nel delicato processo di governare i costi aziendali e di recuperare la massima efficienza in un'ottica di miglioramento continuo. Obiettivo specifico è sostenere il Policlinico nell'autonoma costruzione di un sistema di rilevazione dei costi da applicare nell'ambito delle funzioni non tariffate. Il progetto si è svolto in tre fasi: (i) analisi del modello (ii) costruzione del modello e (iii) sua applicazione.
- C.8 2012 **Committente:** Fondazione opera San Camillo  
2013 **Ruolo:** Coordinatore del progetto  
**Progetto:** Piano strategico aziendale e di recupero di efficienza  
**Principali attività svolte:** Il progetto ha analizzato l'inquadramento delle peculiarità e dei driver evolutivi dei sistemi sanitari regionali in cui operano le principali UOL del Gruppo "Fondazione Opera San Camillo": Lombardia, Veneto, Toscana e l'analisi dei profili operativi ed economici delle quattro principali strutture a vocazione ospedaliera della Fondazione per indagare □la possibilità di attivare nuove leve di reddito; i livelli di specializzazione e differenziazione da introdurre all'interno del gruppo; l'attivazione di iniziative di governo strategico dei costi (ad esempio, politiche di investimento, reingegnerizzazione di processo, economie di scala, ecc.); le politiche di pricing/tariffa adottare
- C.9 2011 **Committente:** Casa di Cura Regina  
ad oggi **Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Sistema di contabilità analitica e sviluppo strategico  
**Principali attività svolte:** Obiettivo del progetto è quello di implementare un sistema di contabilità analitica per processo e di definire le linee di sviluppo strategico dell'azienda, da presidiare attraverso un complesso sistema di misurazione multidimensionale della performance
- C.10 2011 **Committente:** IRCC Candiolo  
2012 **Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Piano di sviluppo strategico e finanziario IRCC Candiolo  
**Principali attività svolte:** Analisi della situazione finanziaria, patrimoniale e reddituale dell'azienda sanitaria IRCC Candiolo e costruzione di indici per il supporto al recupero di efficienza e sviluppo strategico.
- C.11 2007 **Committente:** Ospedale di Fossano  
2009 **Ruolo:** Researcher  
**Progetto:** Modelli logiche e strumenti per la misurazione dei costi delle funzioni non tariffate  
**Principali attività svolte:** Analisi della situazione finanziaria, patrimoniale e reddituale per la

riconversione dell'Ospedale di Fossano

#### D. Altri progetti rilevanti

- D.1 2017 ad oggi  
**Committente:** CERGAS (Centro di Ricerca sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale)  
**Ruolo:** Coordinatore  
**Progetto:** Area di ricerca in Management  
**Principali attività svolte:** Responsabilità di prodotto, committente e fatturato su tutti i progetti di ricerca che afferiscono all'area management. Membro del comitato di gestione
- D.2 2015 ad oggi  
**Committente:** Multipli  
**Ruolo:** Direttore  
**Progetto:** Executive Master in Management delle Aziende Sanitarie e Socio- Assistenziali  
**Principali attività svolte:** Percorso di formazione di tutorship e di sviluppo delle competenze manageriali per il top e middle management delle aziende sanitarie e socio-sanitarie pubbliche e private.
- D.3 2003 ad oggi  
**Committente:** Multipli  
**Ruolo:** Professor  
**Progetto:** Vari  
**Principali attività svolte:** In termini di attività di formazione, con riferimento a entrambe le aree tematiche identificate (Pianificazione strategica e Controllo di Gestione), ho maturato le seguenti esperienze (carico annuo medio negli ultimi 10 anni di 192 ore di didattica):
- Docente di analisi per performance management e controllo di gestione (80 ore annue) in numerosi corsi open e custom (SDA Bocconi) (dal 2003 al 2016).
  - Coordinatrice e docente del corso (20 ore annue) Misurazione e governo dei costi in sanità (SDA Bocconi - iniziativa di formazione open market) (dal 2007 al 2014)
  - Coordinatrice e docente (32 ore annue) del corso Programmazione e controllo avanzato in sanità (MIMS SDA Bocconi – Master Universitario) (dal 2007 al 2016)
  - Coordinatrice e docente (16 ore annue) del corso Programmazione e controllo in sanità (EMMAS SDA Bocconi – Master) (dal 2007 al 2016)
  - Coordinatrice e docente (16 ore annue) del corso Programmazione e controllo in sanità (Corso di Perfezionamento in Sanità SDA Bocconi – Master) (dal 2007 al 2016)
  - Docente (12 ore annue) del corso Cost and performance management in healthcare (MIHMEP SDA Bocconi – Master Universitario) (dal 2012 al 2016)
- Si segnala che, con riferimento ad entrambe le aree tematiche (Pianificazione strategica e Controllo di Gestione), svolgo attività di docenza in italiano e inglese nell'ambito di iniziative di formazione SDA Bocconi (Master, Open Market e Custom) rivolte al settore pubblico (non sanitario) e al mondo delle imprese (ulteriore carico annuo medio negli ultimi 10 anni di 100 ore di didattica).

#### Dati personali

Autorizzo il trattamento dei miei dati personali ai sensi del Decreto Legislativo 30 giugno 2003, materia di protezione dei dati personali”.

Milano, 06/04/2020