

**FORMATO EUROPEO  
PER IL CURRICULUM  
VITAE**



**INFORMAZIONI PERSONALI**

Generalità

**FRANCESCO ANTONELLI**

E-mail

f.antonelli@sicamera.camcom.it

PEC

francesco.antonelli@postecert.it

Nazionalità

Italiana

**PROFILO PROFESSIONALE**

**Dottore Commercialista e Revisore Legale**, svolge attività direttiva da circa 25 anni.

È esperto di governance aziendale, di gestione dei processi, di sistemi amministrativi, di sistemi di pianificazione programmazione e controllo di gestione, di modelli di pianificazione economico-finanziaria, di progettazione e gestione di sistemi di costing e strumenti e sistemi di monitoraggio.

Ha maturato una conoscenza approfondita dei meccanismi di funzionamento delle società in house a controllo pubblico e di società che operano per progetto, per le quali ha messo a disposizione specifiche competenze in materia di sistemi contabili, sistemi di budget, strumenti di governance e di controllo di gestione, progettazione e implementazione di strumenti e procedure basati sui costi standard, sistemi informativi di controllo. Vanta una approfondita conoscenza della normativa sulle società a partecipazione pubblica.

Ha la responsabilità della gestione operativa ed amministrativa di una società in house a controllo pubblico, ha gestito aziende private, realizzato iniziative e progetti di riorganizzazione e business process reengineering di grandi dimensioni. Ha progettato e implementato sistemi e strumenti di cost accounting, sistemi activity e target based costing per società nazionali industriali e di servizi, enti, associazioni, pubbliche amministrazioni centrali e locali, aziende sanitarie; ha maturato importanti esperienze sulla gestione del cambiamento, sull'ottimizzazione e razionalizzazione dei processi di lavoro, sul tema del trasferimento e della centralizzazione dei processi e delle funzioni per strutture di rilievo regionale e nazionale, secondo criteri di massima efficacia ed efficienza e nell'ottica del raggiungimento di economie di scala. Vanta significative expertise nella valutazione di aziende ed investimenti e nell'analisi del rischio.

Ha svolto attività di docenza presso Università, Istituti di Formazione e Scuole di Direzione e Organizzazione.

Ricopre incarichi di amministratore e sindaco presso società e strutture del Sistema camerale.

## ESPERIENZA LAVORATIVA

- Date (da – a) Da novembre 2013 ad oggi (direttore operativo di una società in house a controllo pubblico, con attività di governo aziendale e gestione dei relativi processi)
- Nome e indirizzo dell'azienda **SI.CAMERA** s.c.r.l. Sistema Camerale Servizi, Via Nerva 1, Roma
- Tipo di azienda o settore Società di servizi del Sistema Camerale Italiano
- Tipo di impiego **DIRETTORE OPERATIVO della società**
- Principali mansioni e responsabilità
  - Supportare l'attuazione delle delibere dell'Organo Amministrativo, per quanto di propria competenza, in stretto collegamento con la Direzione Generale, favorendo e supportando anche il conseguimento degli obiettivi aziendali.
  - Garantire la predisposizione e la manutenzione del sistema di regole aziendale, con riferimento ai processi, ai regolamenti ed alle procedure gestionali ed operative necessarie al buon funzionamento della società.
  - Supportare la progettazione ed il mantenimento degli assetti organizzativi aziendali, nell'ottica del miglioramento e dell'ottimizzazione dei processi di lavoro.
  - Favorire la progettazione e la corretta implementazione del sistema di pianificazione e controllo dell'azienda nel suo complesso e con riferimento alle aree di competenza, ai progetti ed alle specifiche attività.
  - Coordinare la predisposizione del sistema di preventivazione, curare la messa a punto di progetti, offerte e preventivi finalizzati all'acquisizione delle commesse, fornendo alla Direzione Generale tutte le informazioni necessarie per la validazione e l'inoltro delle offerte.
  - Coordinare l'attività produttiva e la corretta gestione delle iniziative, esercitando le deleghe e le procure gestionali attribuite.
  - Curare le problematiche amministrative ed operative inerenti il modello "in house providing", nel rispetto della normativa sulle società a controllo pubblico, del relativo testo unico ex d.lgs 175/2016, dei requisiti operativi connessi con la forma consortile della società, con l'esenzione IVA e con le specifiche fiscali definite dall'Agenzia delle entrate.
  - Coordinare la struttura amministrativa e sovrintendere la gestione operativa dell'azienda in funzione degli obiettivi legati alle commesse acquisite.
  - Predisporre il bilancio preventivo e consuntivo, curare la gestione contabile-amministrativa della società, gli adempimenti normativi, fiscali e previdenziali connessi all'ordinaria amministrazione.
  - Procedere agli acquisti ed ai pagamenti nel rispetto delle procure attribuite ed in conformità alla normativa in vigore ed alle procedure della società.
  - Garantire il corretto funzionamento dei cicli aziendali, con particolare

riferimento al ciclo di bilancio, al ciclo attivo, al ciclo passivo ed al processo di approvvigionamento, al ciclo di tesoreria.

Garantire il controllo ed il monitoraggio dei costi, nel rispetto della normativa e dei principi di efficacia, efficienza ed economicità.

Curare e gestire i processi di “compliance” relativi all’anticorruzione ed alla trasparenza (di cui ricopre il ruolo di responsabile), alla privacy ed alla gestione dei dati sensibili, alla legge 231/01, sistemi di cui ha curato la progettazione, lo sviluppo procedurale e l’implementazione.

Curare gli aspetti operativi nei rapporti con il Collegio Sindacale, l’Organismo di Vigilanza, l’Organismo Interno di Valutazione, il Comitato per il controllo analogo ed i soci in genere.

Favorire e supportare l’integrazione dei processi tra la società e l’ente controllante. Supportare la governance di Unioncamere nella progettazione e realizzazione delle operazioni straordinarie e nelle operazioni di fusione e razionalizzazione delle strutture in house.

In proposito si segnala la realizzazione di iniziative e operazioni societarie straordinarie svolte a favore di strutture in controllo pubblico tra le quali:

- La fusione per incorporazione di Mondimpresa e Camcom Universitas Mercatorum in Si.Camera, gestendo il successivo percorso di avviamento e consolidamento della società. Predisposizione del progetto di fusione e dei concambi, presentazione del progetto ai relativi Consigli di amministrazione, gestione dell’iter di fusione, integrazione delle contabilità delle società a seguito della fusione, definizione del nuovo assetto organizzativo aziendale, definizione delle nuove procedure di gestione, integrazione dei processi di lavoro e dei relativi work-flow.
- La trasformazione di Si.Camera da s.r.l. in società consortile a responsabilità limitata: supporto agli organi della società e gestione del processo civilistico di trasformazione.
- La predisposizione del piano di razionalizzazione delle aziende speciali del Sistema Camerale, inserito nell’ambito della legge di riforma delle Camere di Commercio ex art.3 c.2 del d.lgs 219 del 25.11.16: analisi delle aziende speciali del sistema camerale, visite di campo e confronto con i segretari generali, declinazione delle leve di accorpamento in coerenza con la normativa e con le specifiche realtà locali e regionali, predisposizione di dossier regionali e per singola camera, predisposizione del piano oggetto di approvazione nell’assemblea dei Presidenti delle Camere di commercio, elaborazione di report e presentazioni per la condivisione del piano, supporto nell’invio della documentazione al MISE.
- La predisposizione del business plan di Promos Italia e la costituzione della società consortile - operazione inserita all’interno del piano di accorpamento delle aziende speciali, fornendo assistenza ad Unioncamere ed alle Camere di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, Genova, Udine, Modena e Ravenna nella costituzione della società e nell’operazione di aumento del capitale sociale attraverso il

conferimento delle aziende speciali. E' stato inoltre fornito il supporto nella predisposizione delle delibere e nella gestione del processo civilistico.

- L'operazione di trasformazione della Fondazione Tagliacarne in società a responsabilità limitata (Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne srl), fornendo assistenza tecnica all'Unioncamere ed alla Fondazione nella progettazione dell'operazione, nella predisposizione dell'istanza, nell'elaborazione della documentazione e degli atti propedeutici, nella predisposizione delle previsioni economico-finanziarie della nuova struttura tenendo conto del nuovo dimensionamento organizzativo ed economico, nei rapporti con la Prefettura di Roma. Si è trattato di un'operazione fortemente innovativa, effettuata per la prima volta dalla Prefettura di Roma, con un percorso complesso che ha richiesto la definizione e la condivisione di tutti gli step giuridici ed operativi da seguire.
- La predisposizione di uno studio di prefattibilità della costituenda "Agenzia del Turismo", newco consortile promossa dalla Camera di commercio di Cosenza, che prevede la partecipazione della Regione Calabria, del Comune di Cosenza, della Provincia di Cosenza, di Si.Camera e Isnart.
- La progettazione delle operazioni di costituzione di un laboratorio orafa di sistema, promosso dalle Camere di Arezzo, Vicenza, Napoli e Alessandria, e di un piano di rilancio e accorpamento dei laboratori delle Camere di commercio italiane, in collaborazione con Unioncamere e Dintec.
- L'operazione di acquisto da parte di Promos Italia - Agenzia Italiana per l'Internazionalizzazione - del ramo d'azienda TFashion di proprietà di Unionfiliere, con assistenza alla valorizzazione ed alla corretta gestione dell'iter civilistico.
- L'operazione di liquidazione dell'Associazione Unionfiliere, con assistenza all'iter operativo da seguire ed alle corrette procedure di devoluzione del patrimonio.
- L'operazione di permuta dei rami d'azienda studi e formazione con Il Centro Studi Guglielmo Tagliacarne. In particolare è stata progettata e realizzata l'operazione di cessione del ramo formazione di Si.Camera al Centro Studi e il contestuale acquisto del ramo formazione dello stesso Centro Studi da parte di Si.Camera: l'operazione, realizzata a metà 2020, ha comportato l'assistenza alla valorizzazione dei rami d'azienda oggetto di permuta, la gestione dell'iter civilistico, l'assistenza agli Organi Amministrativi di entrambe le società, il coordinamento di tutti gli aspetti contabili ed amministrativi connessi all'iniziativa in oggetto, la gestione dei risvolti connessi con la corretta predisposizione del bilancio.
- L'operazione di trasformazione del Consorzio Innexa in Società consortile a responsabilità limitata, fornendo assistenza ad Unioncamere, alla società ed alle Camere di commercio socie sugli aspetti civilistici ed operativi.
- Numerosissime operazioni di compravendita di quote societarie tra

Unioncamere, Camere di commercio e società in house, fornendo assistenza sull'iter civilistico ed operativo da seguire.

• Date (da – a) Da marzo 2018 ad oggi (coordinamento dell'Ufficio budget di Unioncamere e di attività di monitoraggio delle partecipate in house dell'Unione e del Sistema camerale)

• Tipo di impiego **UNIONCAMERE - SUPPORTO UFFICIO BUDGET E MONITORAGGIO PARTECIPATE**

• Principali mansioni e responsabilità Supporto ad Unioncamere nell'ambito dei processi di funzionamento dell'ufficio budget e nel monitoraggio delle società partecipate, con acquisizione di una visione strutturata e sistemica dei processi di lavoro dell'Ente e delle aziende di sistema.

Le principali mansioni riguardano la predisposizione ed il monitoraggio del budget annuale dell'Unione, con definizione delle iniziative di sistema e dei programmi centralizzati. L'analisi dei progetti cofinanziati, delle attività commerciali, delle iniziative del fondo perequativo, delle attività istituzionali, delle attività relative alla rendicontazione dei progetti finanziati attraverso l'aumento del 20% del diritto annuale.

La funzione prevede il monitoraggio della gestione e dell'andamento economico-finanziario delle società e delle strutture partecipate, con riferimento alle loro performance gestionali, nonché l'attività di assistenza tecnica di carattere societario (operazioni sul capitale sociale, gestione dei recessi, problematiche connesse agli statuti, adempimenti civilistici, problematiche bilancistiche).

Cura e verifica formale e di merito delle determinazioni dirigenziali dell'Ente, allo scopo di garantirne la compliance.

Supporto professionale all'Area Amministrativa dell'Unioncamere per la predisposizione del bilancio consuntivo e preventivo, in coerenza con il modello organizzativo adottato che prevede l'integrazione funzionale tra l'Ufficio budget e monitoraggio partecipate e l'Ufficio contabilità e amministrazione.

• Date (da – a) 1996 - novembre 2013 (17 anni di esperienza direttiva in una società che opera per progetto. Gestione dell'azienda, delle sue aree e dei relativi processi. Realizzazione di importanti commesse per il sistema camerale e per grandi operatori pubblici e privati)

• Nome e indirizzo dell'azienda **THEOREMA S.r.l., Roma**

• Tipo di azienda o settore Consulenza di direzione e gestione di progetti

• Tipo di impiego **PARTNER della società.  
DIRETTORE dell'Area Organizzazione, Processi e Qualità.  
DIRETTORE dell'Area Valore, Finanza e Bilancio.**

• Principali mansioni e responsabilità Si è occupato della gestione dei clienti, dello sviluppo delle attività, della progettazione e messa a punto di nuovi prodotti, servizi, sistemi e

strumenti, del coordinamento, monitoraggio e controllo dei progetti e delle commesse, nel rispetto dei requisiti del cliente e delle procedure interne di qualità, della gestione delle risorse umane, del coordinamento del network dei collaboratori.

Ha gestito iniziative e progetti strategici di riorganizzazione e Business Process Reengineering per il sistema camerale e per primarie aziende nazionali industriali e di servizi, enti, associazioni, pubbliche amministrazioni centrali e locali.

Ha avuto la diretta responsabilità e gestione dei processi operativi di funzionamento dell'azienda, del sistema contabile, amministrativo, gestionale e di pianificazione e controllo interno della società.

Di seguito sono riportati i principali progetti e clienti gestiti sulle tematiche organizzative, di pianificazione economico-finanziaria, contabili, amministrative e di "compliance" di interesse dell'avviso di selezione:

- **UNIONCAMERE**

Progettazione di modelli operativi di gestione associata delle funzioni: analisi della fattibilità organizzativa, operativa e giuridica della funzione: a) approvvigionamento e acquisti b) gestione economica e giuridica delle risorse umane. Messa a punto di modelli operativi di gestione associata. Confronto e discussione del lavoro con i Segretari Generali coinvolti attraverso specifici tavoli di lavoro.

Analisi e aggiornamento della mappa dei processi del sistema camerale, introduzione dei sottolivelli per tipologia di attività, predisposizione di modelli e guide metodologiche ad uso delle camere di commercio, analisi e taratura del sistema di indicatori.

Supporto alla realizzazione del ciclo di gestione della performance: reingegnerizzazione del processo di programmazione e controllo, assistenza alla definizione del piano degli obiettivi, definizione degli indicatori, messa a punto della procedura gestionale.

Progettazione del sistema di gestione della qualità ISO9000 dell'Unione: realizzazione di un audit report, messa a punto di un modello gestionale, declinazione delle aree operative e di responsabilità, definizione del modello TO BE, predisposizione del SGQ, attività di mantenimento.

Business plan per la razionalizzazione delle principali società di sistema (DINTEC, Camcom Universitas Mercatorum, ISNART, Mondimpresa, Retecamere, Uniontrasporti) con riferimento alle aree di attività, alle possibili sovrapposizioni di business, alla declinazione delle mission, al riordino dei processi operativi di acquisto, di gestione del personale, di pianificazione e controllo, contabili amministrativi, di supporto, al dimensionamento TO BE. Analisi delle azioni di razionalizzazione e delle opportunità di centralizzazione delle funzioni di supporto. Presentazione delle risultanze del lavoro alla governance Unioncamere.

Assistenza organizzativa alla fusione di Mediacamere, Asseforcamere, Laborcamere: predisposizione di un audit organizzativo e gestionale

delle 3 strutture volto a favorire l'integrazione delle società a seguito dell'operazione di fusione. Interviste strutturate di campo, identificazione degli asset e delle aree a valore aggiunto.

- *UNIVERSITAS MERCATORUM Ateneo Telematico delle Camere di Commercio. Progetto su committenza UNIONCAMERE*  
Progetto FILO Formazione Imprenditorialità Lavoro Orientamento: Definizione del modello di servizio, messa a punto di modelli operativi, guide, metodologie e strumenti, elaborazione del piano dei fabbisogni di assistenza tecnica, clusterizzazione delle Camere di Commercio per gruppi omogenei, al fine di definire fabbisogni standard e garantire il miglior livello di risposta alle Camere coinvolte, predisposizione del manuale di implementazione del servizio, attività di formazione e informazione.  
Progetto start-up imprenditoria sociale: predisposizione dell'impianto progettuale volto a favorire lo start up di una nuova impresa sociale, elaborazione della guida alla predisposizione del business plan, progettazione e sviluppo di modelli personalizzati di pianificazione economico-finanziaria con elaborazione di uno specifico software di predisposizione dei piani, erogazione delle attività di supporto formativo alle camere coinvolte.  
Modelli di gestione associata delle funzioni per l'Unioncamere Emilia-Romagna: analisi AS IS e progettazione operativa TO BE con riferimento alle funzioni: a) approvvigionamento; b) gestione economica e giuridica delle risorse umane; c) accertamento infrazioni sanzionabili; d) mediazione.  
Predisposizione di un piano di riorganizzazione ai fini della spending review del sistema camerale utile per Unioncamere: analisi dei costi di sistema per natura (principali voci consolidate di bilancio) e destinazione (progetti/funzioni/attività), analisi per bacino di imprese e ambito geografico, analisi dei costi di processo, definizione di cluster omogenei di camere, analisi territoriali di posizionamento, individuazione delle leve di razionalizzazione, predisposizione del business plan.
- *UNIONCAMERE - UNIVERSITAS MERCATORUM*  
Progetto sperimentale di particolare complessità tecnica ed organizzativa riguardante la predisposizione del Bilancio Consolidato 2010 di tutto il sistema camerale italiano. Definizione del perimetro di consolidamento riguardante 340 soggetti giuridici tra Camere di Commercio, Aziende Speciali, partecipate di controllo di primo livello, partecipate di controllo di secondo livello. Riclassificazione dei bilanci secondo specifici schemi di consolidamento, individuazione ed eliminazione delle partite intercompany, gestione delle rettifiche di consolidamento, predisposizione di sottosistemi di consolidamento per camere di commercio e per regione, predisposizione del bilancio consolidato del sistema nazionale, redazione della nota metodologica e della nota integrativa, presentazione dei risultati alla dirigenza di

Unioncamere ed alla Segreteria Generale.

▪ *CAMCOM UNIVERSITAS MERCATORUM SCRL su committenza Unioncamere*

Assistenza alla elaborazione dei costi di processo e dei costi standard del sistema camerale, su mandato di Unioncamere: progettazione del modello di analisi ed elaborazione, definizione della metodologia, monitoraggio della qualità dei dati, implementazione e assistenza operativa alle Camere per l'implementazione degli strumenti. Predisposizione di guide e manualistica con illustrazione di casi specifici, formazione on the job. Analisi di benchmark del sistema nazionale.

Progettazione dei modelli di gestione associata delle funzioni per l'Unione Regionale Calabria e l'Unione Regionale Friuli Venezia Giulia: realizzazione di un'attività di analisi organizzativa ed economica dei processi, taratura del sistema di time reporting, analisi e messa a punto del process cost accounting per tutte le camere delle regioni interessate. Approfondimento sul processo osservatori economici, approvvigionamento, paghe e stipendi.

Predisposizione di uno studio di fattibilità per l'Unione Regionale Calabria riguardante la riorganizzazione dei servizi di sorveglianza e vigilanza del mercato nell'ambito della sicurezza dei prodotti e della metrologia legale. Il lavoro ha interessato le camere di Reggio Calabria, Cosenza, Crotone, Catanzaro e Vibo Valentia.

Modello organizzativo Camera di commercio di Trapani: analisi organizzativa e razionalizzazione dei processi di lavoro, rilevazione dell'assorbimento del personale sulle differenti attività, definizione del dimensionamento della camera secondo criteri di efficientamento.

Attività di rendicontazione di circa 100 progetti finanziati nell'ambito della tutela della proprietà industriale: implementazione e gestione del sistema di rendicontazione, progettazione e realizzazione della modulistica e delle schede, istruttoria dei progetti, redazione delle relazioni finali di rendicontazione, follow up dei risultati conseguiti.

Centralizzazione delle funzioni di back-office delle società in-house di Unioncamere: predisposizione di un'analisi AS IS e realizzazione di specifici piani operativi di intervento per le società Camcom, Retecamere, Isnart, Dintec e Mondimpresa. Attività di assistenza operativa. Definizione del modello di gestione centralizzata dei processi amministrativo-contabili, di gestione delle risorse umane, di acquisto.

▪ *AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA CAREGGI*

Predisposizione dell'atto aziendale e suo successivo aggiornamento a stretto contatto con la Direzione Aziendale, con la Direzione dell'Università di Firenze, con le Direzioni di Dipartimento.

Supporto organizzativo all'avvio del progetto sperimentale riguardante la costituzione del DIPINT Dipartimento Interistituzionale Azienda-

Università per la gestione integrata dei processi di didattica e ricerca tra policlinico e università, con predisposizione del regolamento organizzativo e delle relative procedure di funzionamento. Analisi AS IS del contesto, mappa dei processi, modello TO BE del sistema di attività e responsabilità, assetto e dimensionamento.

Check-up dei processi dell'area risorse economico-patrimoniali: audit di tutte le attività gestite dall'ufficio contabilità generale, analitica, contabilità ricavi, amministrazione del patrimonio, acquisto di beni e servizi.

Progetto triennale ADHOC: attivazione dei DAI Dipartimenti ad Attività Integrata (ricerca, didattica e assistenza), analisi e reengineering di tutti i processi manageriali (budget, pianificazione e controllo per i differenti livelli di responsabilità, formazione) di servizio (acquisti, prodotti economici, farmacia ospedaliera, attività di presidio, tecnologie sanitarie e informatiche, processi alberghieri, front office), contabili-amministrativi (ciclo di bilancio, ciclo attivo, passivo, di magazzino, di tesoreria, magazzino e inventario, ecc.), diagnostico-terapeutici e assistenziali (PDTA), in stretta collaborazione con advisor sanitari. Predisposizione dei regolamenti organizzativi dei dipartimenti e delle strutture di staff della Direzione Generale, Sanitaria ed Amministrativa.

Progettazione e messa a punto del sistema di governance e del modello organizzativo: definizione del sistema di attività e di responsabilità dell'ospedale. Gestione del percorso interno di formazione e informazione.

Realizzazione del business plan per la realizzazione di un centro internazionale di e.learning costituito dall'Azienda, dall'Università di Firenze e da IBM Italia, finalizzato alla gestione efficace ed efficiente dei processi formativi e di apprendimento.

Realizzazione del business plan per la realizzazione del CEO Centro Oftalmologico Europeo, operazione pubblico-privata tra AOUC, la ASL10 di Firenze ed un operatore privato.

Realizzazione del business plan del servizio mensa e ristorazione: operazione pubblico-privata tra AOUC, la società regionale del diritto allo studio e i partner imprenditoriali.

▪ *F.I.N. FEDERAZIONE ITALIANA NUOTO*

Progettazione e realizzazione in partnership con Microsoft Italia del sistema ERP Enterprise Resource Planning e del sistema di controllo di gestione della Federazione Italiana Nuoto, sia a livello nazionale (sede centrale) che a livello territoriale (Comitati Regionali). Consulenza e supporto direzionale al Segretario Generale ed agli Organi della Federazione, centrali e periferici.

Assistenza gestionale ed amministrativa alla predisposizione del bilancio, al funzionamento dei processi contabili, al sistema di gestione degli ordini di acquisto, al tracciamento dei flussi di lavoro, al sistema di budget. Definizione dell'assetto organizzativo della Federazione e predisposizione del manuale delle procedure amministrative.

Progettazione e implementazione del sistema di gestione della qualità UNI EN ISO 9001.

▪ *ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE*

Realizzazione di una due diligence sulle seguenti aree della Fondazione: a) contabile-amministrativa, con riferimento all'audit di tutte le poste di bilancio ed alla consistenza delle procedure interne seguite; b) gestionale-organizzativa, con riferimento all'assetto organizzativo ed alla sua efficacia sulla gestione, al fine della riduzione del rischio d'impresa; c) analisi di posizionamento commerciale dell'Istituto, sia all'interno del sistema camerale che fuori; d) valutazione aziendale nel suo complesso, al fine di verificare le potenzialità della Fondazione.

Il lavoro ha avuto l'obiettivo di rilevare lo stato di salute del Tagliacarne al fine di procedere alla sua razionalizzazione ed alla predisposizione di un piano di rilancio. Il progetto è stato svolto in stretta correlazione con gli Organi dell'Istituto e con gli Organi del fondatore Unioncamere ed è terminato con la presentazione delle risultanze della due diligence alla Segreteria Generale ed all'Ufficio di Presidenza dell'Unione.

Supporto operativo alla Fondazione sugli aspetti gestionali, organizzativi e contabili-amministrativi.

▪ *POSTE ITALIANE SPA*

Progettazione degli strumenti operativi e di controllo per i sindaci ed i collegi sindacali delle società di poste italiane. Messa a punto di un kit di strumenti, di guide e vademecum. Erogazione di attività formativa.

▪ *ESTAV Centro e ESTAV sud-est (Sistema Sanitario della Toscana)*

Trasferimento e centralizzazione delle funzioni tecnico-amministrative dalle aziende sanitarie di Siena, Arezzo e Grosseto agli ESTAV Enti di Supporto Tecnico-Amministrativo di Area Vasta: predisposizione dei modelli e dei piani operativi di trasferimento, assistenza operativa alla fase di implementazione. Il progetto ha avuto come obiettivo l'individuazione dei processi amministrativi delle aziende sanitarie (tecnologie, manutenzione immobili e impianti, gestione gare, tecnologie informatiche, progettazione nuove opere, ecc..) e la loro centralizzazione e reingegnerizzazione all'interno della nuova struttura ESTAV, con declinazione del nuovo sistema di responsabilità ed attività. Si è trattato di un progetto complesso per dimensioni e difficoltà organizzative, realizzato su indicazione della Regione Toscana.

Assistenza ai processi di certificazione di qualità ISO 9000 del magazzino farmaci e dispositivi di area vasta di ESTAV Centro: reingegnerizzazione dei flussi logistici.

Progettazione degli assetti organizzativi e predisposizione dello statuto e del regolamento di organizzazione e del sistema di governance di ESTAV Sud-Est, in stretto raccordo con la Direzione dell'Ente. Assistenza al processo di acquisizione dei processi tecnico-

amministrativi dalle aziende sanitarie di Arezzo, Siena e Grosseto.

▪ **ASL 8 AREZZO**

Supporto alla certificazione di bilancio ed alla predisposizione delle procedure gestionali dell'azienda sanitaria, in collaborazione con l'Università di Firenze. Percorso di training interno, attività di formazione e informazione.

Predisposizione dell'atto aziendale su committenza della Direzione Generale.

Analisi e reingegnerizzazione dei processi aziendali della ASL, con particolare riferimento a quelli del dipartimento risorse umane, dipartimento attività amministrative decentrate e dipartimento economico-finanziario, predisposizione dei regolamenti gestionali ed operativi delle principali macro-strutture. Progettazione del modello gestionale-organizzativo.

Assistenza operativa al trasferimento delle funzioni tecnico-amministrative dalla ASL8 di Arezzo ad ESTAV Sud-Est.

Attività interne di formazione, informazione e accompagnamento.

▪ **RETECAMERE**

Progetto RETAS: analisi delle aziende speciali delle camere di commercio, progettazione e somministrazione di schede e predisposizione di un rapporto di sintesi.

Modello organizzativo: supporto al Direttore Generale nell'attività di definizione e messa a punto del modello di gestione dell'azienda.

Sistema qualità: predisposizione del modello di gestione della qualità e supporto alla realizzazione delle relative procedure.

▪ **ASL 7 SIENA**

Predisposizione dell'atto aziendale su committenza della Direzione Strategica dell'azienda (Direzione Generale, Sanitaria ed Amministrativa)

Ridisegno del sistema di regole, del sistema di pianificazione e controllo e delle procedure operative e gestionali: processo immobili e impianti, processo tecnologie sanitarie, processo economato, processo acquisti, processo economico e giuridico del personale.

Introduzione di un'organizzazione articolata per processi, progettazione e implementazione del relativo sistema di attività (macroprocesso, processo, sottoprocesso, fasi ed attività) e di responsabilità, verifica dei carichi di lavoro, taratura del modello.

Riassetto organizzativo delle principali strutture.

Progettazione del sistema di gestione della documentazione e di gestione del protocollo informatico della ASL. Azioni di formazione e informazione, rilascio della manualistica.

▪ **IPI ISTITUTO DI PROMOZIONE INDUSTRIALE su committenza Ministero dell'Industria**

Analisi, progettazione, sviluppo e implementazione del sistema informativo sugli incentivi alle imprese (BDA Banca Dati Agevolazioni): analisi, progettazione, realizzazione e sviluppo della banca dati.

Riorganizzazione del Servizio Sistemi Informativi dell'Istituto: check-up e piano di miglioramento e razionalizzazione della struttura.

Implementazione del sistema di controllo di gestione: introduzione della gestione delle attività per commessa e per processo all'interno dell'Istituto. Gestione del percorso di aziendalizzazione, predisposizione del manuale di budget, realizzazione di azioni formative ed informative e dirigenti e funzionari.

▪ **GARANTE DELLA PRIVACY**

Realizzazione su richiesta del Garante della Privacy di un check-up gestionale-organizzativo della struttura: interviste strutturate con i dirigenti e con le aree professionali ed operative, definizione della mappa dei processi dell'Ente, definizione del sistema di attività per ciascun processo, predisposizione della due diligence organizzativa, individuazione delle aree di miglioramento.

Definizione del nuovo modello organizzativo e del relativo sistema di responsabilità per il funzionamento dell'Ente: illustrazione finale dei risultati al Garante.

▪ **MINISTERO DELL'INDUSTRIA**

Progettazione e realizzazione del sistema informativo per la rendicontazione delle leggi cofinanziate: definizione delle specifiche funzionali, predisposizione dei documenti di progettazione, coordinamento dell'attività di sviluppo, taratura e messa in esercizio del sistema.

▪ **ASL RMF e A.O. SAN FILIPPO NERI DI ROMA**

Gestione diretta degli Uffici Privacy delle due aziende.

Assistenza alla progettazione e implementazione delle misure minime di sicurezza: predisposizione di regolamenti e procedure operative.

Per la ASL RMF gestione di un percorso di miglioramento dell'area tecnico-amministrativa e di rafforzamento del sistema dei controlli: riorganizzazione delle funzioni e ridefinizione secondo logiche di efficienza ed efficacia del sistema di attività e responsabilità.

▪ **ASL GROSSETO**

Predisposizione del business plan del centro internazionale di chirurgia robotica: individuazione dei fattori produttivi, gestione dei tempi e metodi, predisposizione delle distinte base, predisposizione della pianificazione economico-finanziaria per casistica, redazione dello studio. Confronto e condivisione del business plan con la Direzione di Dipartimento e la Direzione Generale.

▪ **COMPAGNIA FINANZIARIA INDUSTRIALE**

Analisi dei processi aziendali e predisposizione del mansionario di CFI.  
Valutazione di numerose aziende ed investimenti finanziati da CFI ai sensi della L.49 (legge Marcora): attività istruttoria e predisposizione delle relazioni di valutazione.

▪ *COOPFOND (Legacoop)*

Predisposizione del sistema di pianificazione economico-finanziaria per la valutazione delle iniziative finanziate da Coopfond.

Realizzazione del sistema informativo di gestione delle attività aziendali articolato per processo e per fasi di lavoro: domanda, preistruttoria, istruttoria, delibera, contratto, gestione, riscatto. Per ogni fase individuazione di input, attività, output, responsabilità.

Progettazione e realizzazione di un rating di valutazione delle iniziative e degli investimenti.

Valutazione di aziende e investimenti: predisposizione di numerose relazioni istruttorie

▪ *FONDOSVILUPPO (Confcooperative)*

Progettazione e realizzazione del sistema informativo di gestione delle attività: fasi di primo contatto, prevalutazione, valutazione, contratto, monitoraggio, dismissione. Definizione delle attività di dettaglio all'interno di ogni fase.

Progettazione del kit di strumenti di promozione: manuale per la predisposizione del business plan per i promoter territoriali, manuale di budget, manuale per i check-up aziendali.

Predisposizione del sistema di pianificazione economico-finanziaria per le iniziative finanziate da Fondosviluppo: realizzazione del software, definizione della manualistica, formazione agli operatori.

Valutazione di numerose aziende e investimenti: analisi valutative e redazione delle relazioni istruttorie.

▪ *AGENZIA SVILUPPO LAZIO*

Istruttorie di aziende ed investimenti nell'ambito del DOCUP Lazio: analisi valutative e predisposizione delle relazioni istruttorie finalizzate a beneficiare dei finanziamenti messi a disposizione dalla misura.

▪ *COLAVITA SPA*

Progettazione del Sistema di gestione della Qualità ISO 9000 e adeguamento alla vision 2000.

Progettazione e implementazione del sistema di controllo di gestione della società, con specifico riferimento ai processi commerciali, al pricing, alla marginalità per prodotto e classi di prodotto.

▪ *AGENZIA SVILUPPO PROVINCIA DI ROMA*

Progettazione e realizzazione del sistema di monitoraggio del patto territoriale delle colline romane.

- *ASL ROMA C*  
Realizzazione del business plan e del piano operativo di riassetto dei laboratori di patologia clinica sul territorio comunale di riferimento.
- *SVILUPPO ITALIA*  
Analisi e ridefinizione del processo di richiesta e valutazione delle domande di ammissione alle agevolazioni ex D.Lgs. 185/2000 titolo II.  
Analisi del processo, definizione delle fasi e delle attività, individuazione del sistema di responsabilità.  
Progettazione del sistema di controllo di gestione: logiche di costing e accounting, definizione dei cost driver, progettazione del sistema di rilevazione delle attività, delle commesse e dei processi di IG spa.
- *CONSORZIO ALPHA*  
Operazione Nidi nel Verde: assistenza alla realizzazione di un'operazione di project financing da presentare al Comune di Roma per la realizzazione e gestione di 10 asili nido.
- *CFM SCRL*  
Check-up strategico-organizzativo per un'azienda emiliana operante nel settore della carpenteria metallica.
- *LA CUPOLINA SRL*  
Analisi delle performance ed elaborazione di un piano economico-finanziario di sviluppo di una società operante nel settore delle RSA.
- *IMPRESA EDILE SOLLAZZO*  
Progettazione e implementazione del sistema di controllo di gestione di una società di costruzioni operante in Molise, volto a monitorare le attività di cantiere. Realizzazione di uno specifico software di supporto.

Date (da – a) 1990-1996 (6 anni in posizione manageriale in qualità di responsabile di Area e responsabile di progetto)

- Nome e indirizzo dell'azienda
- Tipo di azienda o settore

**THEOREMA SRL**, Roma  
Consulenza di Direzione

- Tipo di impiego: libero professionale

**Manager - responsabile dell'Area Valore, Finanza e bilancio.**  
**Responsabile di progetto**

- Principali mansioni e responsabilità

Ha operato in qualità di Responsabile di progetto per numerose aziende industriali e di servizi. Si è occupato della valutazione di aziende e investimenti, di analisi e progettazione di sistemi contabili e amministrativi, di sistemi di controllo di gestione e monitoraggio delle attività aziendali, di sistemi D.S.S Decision Support System, di sistemi di pianificazione

economico-finanziaria. Ha gestito le funzioni contabili ed amministrative della società. Ha avuto la responsabilità diretta di numerosi team work e del rapporto con i seguenti committenti:

- *IRITEL*  
Predisposizione del piano di riorganizzazione del servizio radiomarittimo: messa a punto di un DSS Decision Support System e di un sistema di reporting. Realizzazione di un programma di formazione gestionale-organizzativa.
- *TELECOM - ASSILT Associazione Sanitaria Integrativa e CRAL Telecom*  
Progettazione dei sistemi contabili-amministrativi: gestione del sistema di contabilità generale ed analitica, predisposizione e manutenzione delle procedure amministrative, predisposizione del regolamento contabile-amministrativo.  
Realizzazione del sistema di controllo di gestione: progettazione del sistema di controllo per natura e destinazione.  
Dimensionamento degli organici: definizione e messa a punto degli assetti organizzativi e delle piante organiche dell'Associazione e del Cral.
- *MINISTERO DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE*  
Legge Bersani: progettazione, sviluppo e implementazione del sistema di monitoraggio degli incentivi industriali
- *SVILUPPO ITALIA*  
Realizzazione di numerosi piani di tutoraggio e assistenza alle imprese finanziate ex legge 44/86 nelle regioni Puglia, Calabria, Campania, Abruzzo. Assistenza operativa allo start up delle nuove iniziative imprenditoriali ed all'elaborazione dei piani d'impresa.
- *NEXT SRL*  
Progettazione del modello di organizzazione di una società romana operante nel settore turistico
- *A.I.I.P.A. Associazione Italiana Industrie Prodotti Alimentari*  
Progettazione del modello contabile-amministrativo
- *FIME, FIME LEASING, EFIBANCA, B.N.L., FONDOSVILUPPO, COOPFOND, ENISUD, INSAR, C.F.I., SICILCASSA*  
Numerose valutazioni di aziende, progetti e iniziative, analisi del rischio di investimento, piani economico-finanziari, relazioni valutative ed istruttorie a valere su leggi agevolative nazionali, con riferimento alla L.488/92 ed alla L.341

- Date (da – a) 1986-1989 (**oltre 3 anni in società di revisione e certificazione di bilancio**)
- Nome e indirizzo del datore di lavoro **ARTHUR ANDERSEN & Co. SAS**, Via Campania 47, Roma
- Tipo di azienda o settore **Revisione contabile e certificazione di bilancio**
- Tipo di impiego Dipendente a tempo indeterminato. Ruolo di “revisore professional”
- Principali mansioni e responsabilità
 

Attività di audit finalizzata alla certificazione di bilancio ed al miglioramento delle procedure contabili-amministrative.  
Ha operato in qualità di “senior in charge” con la gestione diretta di numerosi progetti e dei seguenti clienti:

  - Hertz
  - Valentino Garavani
  - Stanhome
  - Metronotte
  - Fiorucci
  - Cassa di Risparmio di Orvieto
  - Banca Popolare dell’Irpinia
  - IMI Istituto Mobiliare Italiano
  - Firs Assicurazioni
  - Sigmatau
  - Intercontinentale Assicurazioni
  - Deltafina Tabacchi
  - Fideuram
  - Irfis
  - Fondi d’Investimento Banca Nazionale Agricoltura
  - Fondo Mario Negri

#### **ISTRUZIONE E FORMAZIONE**

- Date (da – a) 1980-1985
- Nome e tipo di istituto di istruzione Università degli Studi di Roma La Sapienza
- Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio Discipline economiche e di gestione d’impresa
- Qualifica conseguita **Laurea in Economia e Commercio (110/110 con lode)**
- Date (da – a) 1975-1980
- Nome e tipo di istituto di istruzione Liceo Classica Dante Alighieri, Roma
- Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio Materie umanistiche
- Qualifica conseguita Diploma di maturità classica

CORSI SPECIFICI DI FORMAZIONE  
PROFESSIONALE

- Formazione obbligatoria continua ODCEC Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (Roma) da oltre 25 anni
- Formazione obbligatoria MEF per il Registro dei Revisori Legali
- Il controllo di gestione nelle aziende sanitarie (Milano)
- La gestione per processi: riorganizzare l'azienda per creare valore (Milano)
- Strumenti innovativi di controllo di gestione: dall'analisi per attività al VBM Value Based Management (Milano)
- Tecniche di valutazioni e di analisi istruttoria (Napoli)
- Financial Market School (Londra)
- Audit in charge course (Milano)
- Tecniche di Assicurazione e Riassicurazione (Torino)
- Tecniche di Auditing (Spagna, Segovia)

**CAPACITÀ E COMPETENZE  
PERSONALI**

LINGUE

- Capacità di lettura
- Capacità di scrittura
- Capacità orale

**Inglese**

BUONO

BUONO

BUONO

CAPACITÀ E COMPETENZE  
RELAZIONALI

Vanta ottime competenze relazionali; ha lavorato sempre per progetti e per obiettivi, all'interno di numerosi gruppi di lavoro e per committenti qualificati e diversificati, sia a livello internazionale che nazionale.

CAPACITÀ E COMPETENZE  
ORGANIZZATIVE

Vanta ottime capacità e competenze organizzative.

Ha diretto aziende, coordinato e gestito progetti complessi e di grandi dimensioni, assumendo la responsabilità dei gruppi di lavoro e la gestione del rapporto con il committente. È abituato a lavorare per obiettivi e sempre nell'ottica della risoluzione delle problematiche e delle complessità aziendali e/o di progetto.

CAPACITÀ E COMPETENZE  
TECNICHE

Conoscenza molto approfondita di strumenti di contabilità generale, contabilità analitica e contabilità industriale.

Esperto di sistemi tecnico-amministrativi, di contabilità e di controllo di gestione. Esperto di sistemi di pianificazione economico finanziaria e di project management.

Esperto di organizzazione, processi e qualità.

Esperto di valutazioni di aziende e investimenti.

Utilizzo evoluto del personal computer e degli strumenti di office (word, excel, powerpoint).

**QUALIFICHE PROFESSIONALI**

- ***DOTTORE COMMERCIALISTA ED ESPERTO CONTABILE*** (iscritto ODCEC di Roma al n. AA\_002988 dal 11.07.1989)

- **REVISORE LEGALE** (iscritto al Registro al n. 1767 in data 12.04.95 Gazzetta Ufficiale n.31 bis del 21.04.95)
- Già iscritto all'elenco dei docenti qualificati dall'Azienda Speciale della CCIAA di Campobasso
- Già iscritto all'albo dei valutatori dell'ASP Agenzia Sviluppo Lazio
- Già iscritto all'albo dei valutatori del Comune di Roma per gli interventi ex l. 266/97

**CARICHE IN QUALITÀ DI  
AMMINISTRATORE E SINDACO**

- Già Consigliere di Amministrazione di **IFOA**, centro di formazione e servizi delle Camere di Commercio, riconosciuto dal Ministero del Lavoro come Ente Nazionale di Formazione Professionale (L. 40/87)
- Componente del Collegio Sindacale di **ISNART** s.c.p.a. (*in corso*), Istituto Nazionale Ricerche sul Turismo, società in house di Unioncamere e delle Camere di Commercio
- Componente del Collegio Sindacale di **AGROQUALITA'** s.p.a. (*in corso*), società per la certificazione della qualità nell'agroalimentare, società partecipata dal RINA, da Unioncamere e dalle Camere di Commercio
- Componente del Collegio sindacale di **ASSOCAMERESTERO** (*in corso*), associazione di Unioncamere e delle Camere di commercio italiane all'estero
- Già presidente del Collegio Sindacale di **RETECAMERE** S.c.r.l. (incarico dal 2012 sino all'approvazione del bilancio al 31.12.13), società in house di Unioncamere e delle Camere di commercio
- Già presidente del Collegio Sindacale di **MONDIMPRESA** S.c.r.l. (incarico per i bilanci anni 2012-2013), società in house di Unioncamere e delle Camere di commercio fusa per incorporazione in Si.Camera nel 2014
- Già consigliere di Amministrazione e Amministratore Delegato di **THEOREMA** S.r.l. (incarico cessato il 16.12.2013)
- Già componente del Collegio Sindacale di **ECOTHERM** S.p.A. (incarico per l'esercizio 1998)

#### ATTIVITÀ DI DOCENZA

- *III Università di Roma Federico Caffè*: master in impresa cooperativa. I sistemi di pianificazione e controllo
- *Istituto Guglielmo Tagliacarne*: i sistemi di reporting
- *Camcom Universitas Mercatorum*: la gestione del project management
- *Istituto Guglielmo Tagliacarne*: la gestione delle performance e il ciclo di programmazione e controllo
- *Università di Tor Vergata di Roma*: master in Economia e Gestione dello Sport
- *III Università di Roma Federico Caffè*: docenze al master in pianificazione e controllo di gestione
- *Università degli Studi di Macerata*: master in economia della cooperazione
- *Imfap*: corso sull'attività di controller per PMI
- *S.D.O.A. Scuola di Direzione e Organizzazione*: master sui sistemi di pianificazione ed il business plan
- *III Università di Roma Federico Caffè*: i progetti d'impresa e le tecniche di valutazione nel sistema cooperativo
- *Istituto Tagliacarne*: business plan, sistemi di pianificazione, sistemi di controllo
- *Poste Italiane S.p.A.*: l'attività di controllo del Collegio Sindacale
- *IG S.p.A.*: formazione a valere sulla legge 608 per la nascita di nuove attività di lavoro autonomo
- *IG S.p.A.*: tecniche di budget e controllo di gestione
- *Coopfond S.p.A.*: i sistemi e le tecniche di pianificazione e controllo
- *Mediocredito*: scuola di valutazione del merito di credito

***Autorizzo il trattamento dei miei dati personali presenti nel cv ai sensi del Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali" e del GDPR (Regolamento UE 2016/679) e smi.***

***Il sottoscritto, inoltre, sotto la propria responsabilità, consapevole della responsabilità e delle sanzioni stabilite dalla legge nei confronti di chi dichiara il falso, attesta che i dati sopra riportati rispondono a verità.***

Roma, 8 aprile 2024

Francesco Antonelli