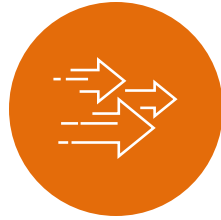


# LA DIREZIONE GENERALE DELLE AZIENDE SANITARIE PUBBLICHE

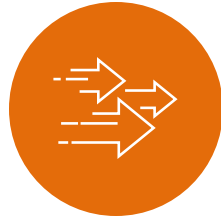
**Dall'identikit alle ambivalenze di ruolo**

Valeria D. Tozzi, SDA Bocconi  
*Associate Professor of Practice in healthcare management*  
*Direttrice EMMAS e Network DASP*



# Indice

- 
- La trasformazione delle aziende
  - L'identikit dei/delle DG
  - Alcune riflessioni sul *public management*

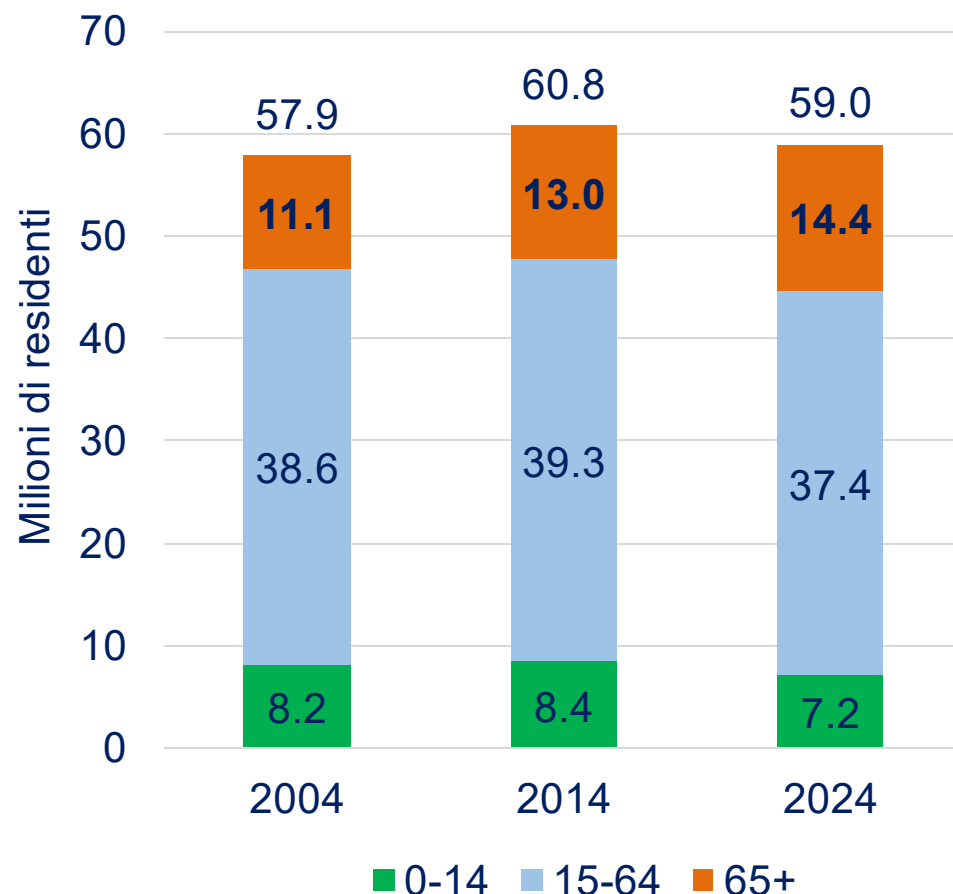


# Indice

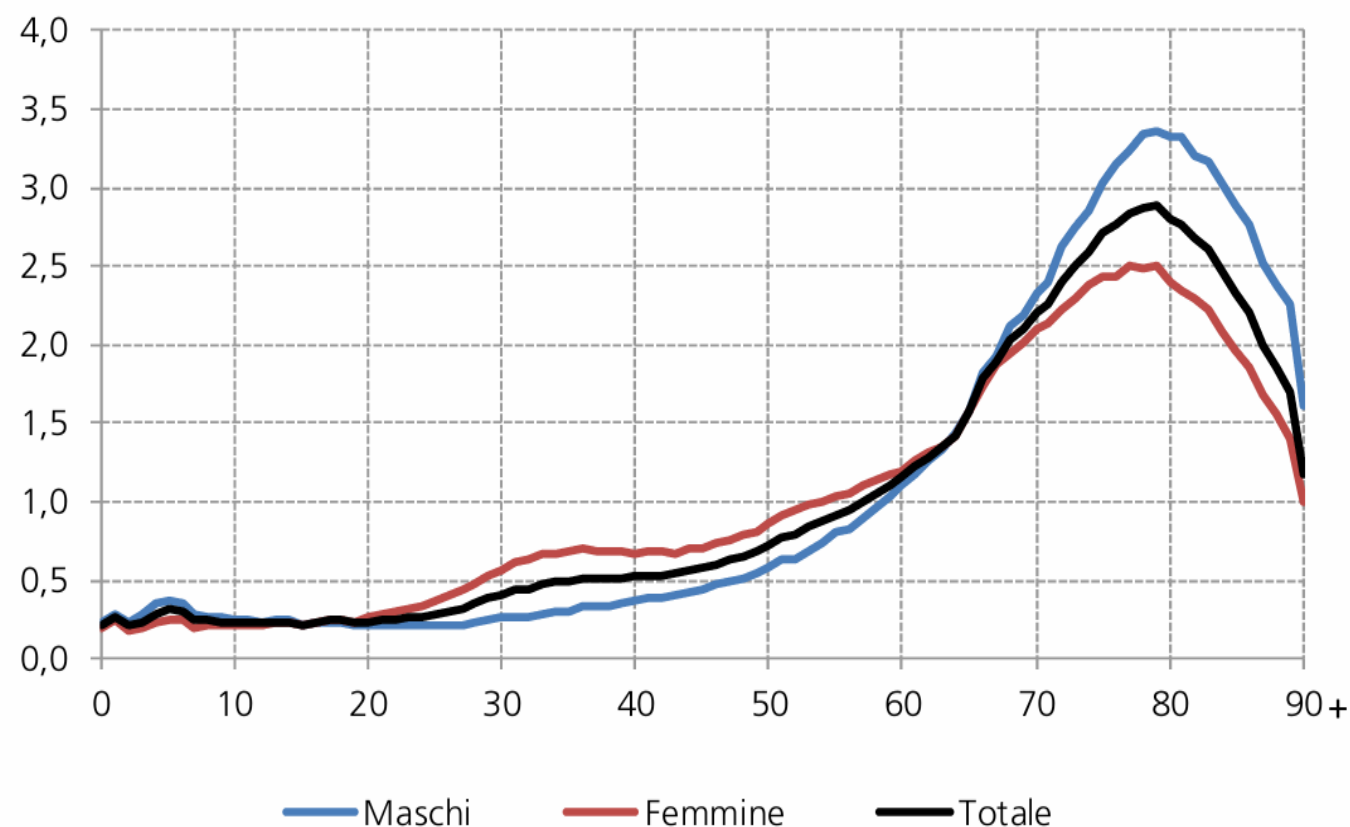
- 
- **La trasformazione delle aziende**
  - L'identikit dei/delle DG
  - Alcune riflessioni sul *public management*

# DEMOGRAFIA E IMPATTO SUI CONSUMI

Popolazione italiana per classi di età, 2004;  
2014, 2024\*



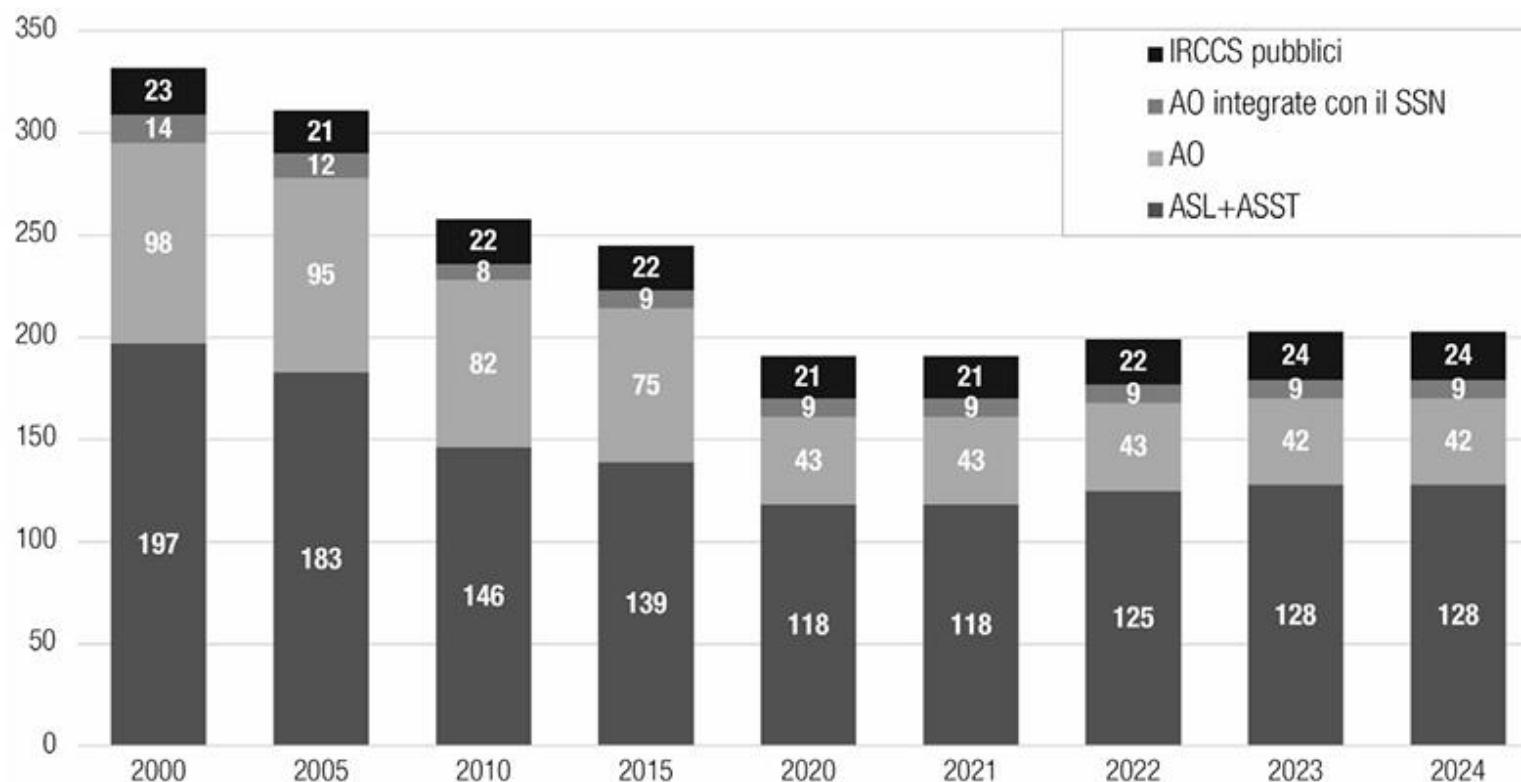
Consumi di specialistica ambulatoriale procapite,  
per sesso e classe di età (2023). Valore medio=1



# DINAMICHE ISTITUZIONALI

## La numerosità delle aziende: tendenze recenti

Figura 2.3 Aziende d'erogazione pubbliche del SSN, per anno e tipo di azienda (2001-2024)



Fonte: OASI 2024

- Negli ultimi 15 anni (2008-2024), tendenza alla **riduzione delle Aziende territoriali** (da 154 a 128, -17%) ed **ospedaliere** (da 95 a 42, -56%).
- Segnali di controtendenza sulle aggregazioni aziendali a livello territoriale
- **Situazione invariata tra 2023 e 2024**, sostanziale stasi anche nel 2025
- **Grande eterogeneità delle aziende da regione a regione**: i bacini di utenza variano da 0,2 mln in Sardegna a 1,2 mln in Toscana
- **Differenza nelle configurazioni di azienda**

# ANDAMENTI ECONOMICI AGGREGATI DELLE GRANDI AZIENDE «OSPEDALIERE»

**Campione di 12 Aziende sanitarie pubbliche** caratterizzate da:

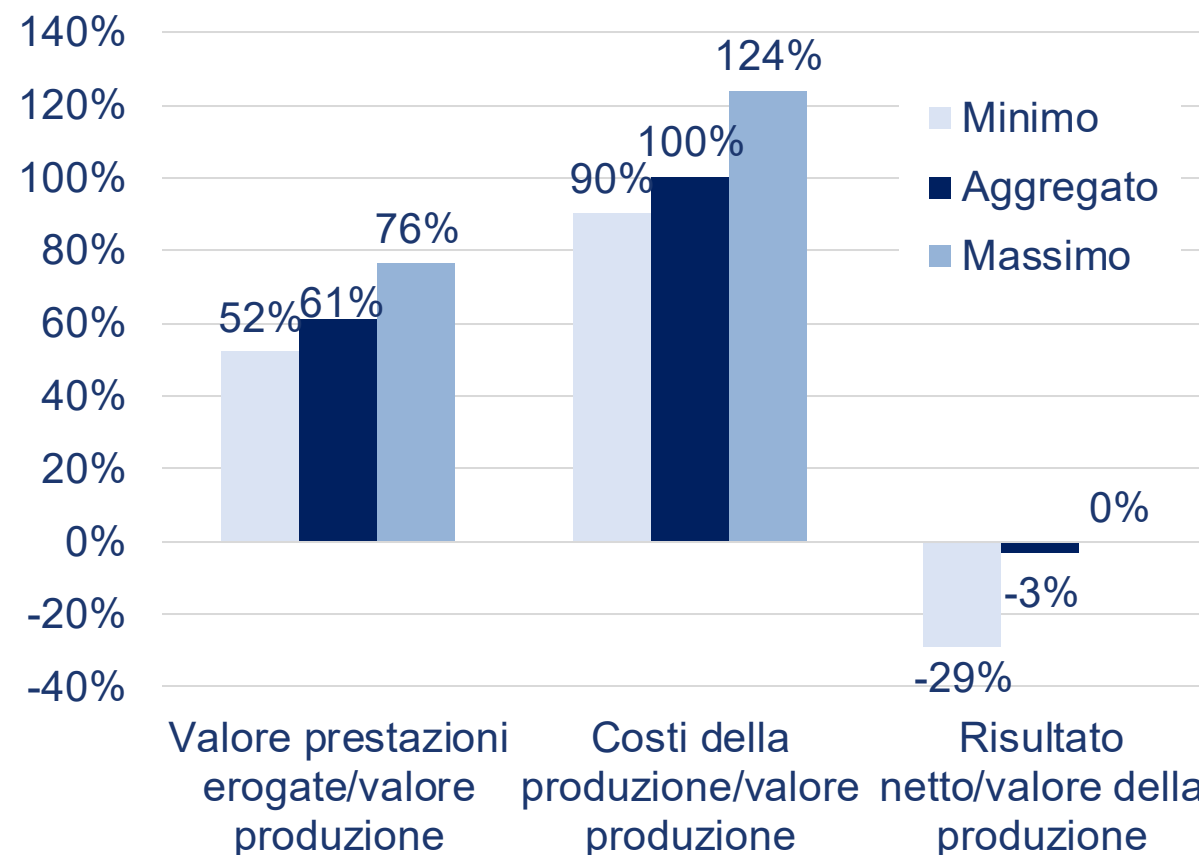
- ✓ uno stabilimento ospedaliero con oltre 1.000 PL
- ✓ costi della produzione superiori a 600 mln €
- ✓ AO oppure ASST: meccanismo di finanziamento principale (teoricamente) a tariffa



Fonte: elaborazioni su bilanci di esercizio, CE consuntivi 2024. Per la CSS di Torino è stato utilizzato il consuntivo 2023 (ultimo disponibile)

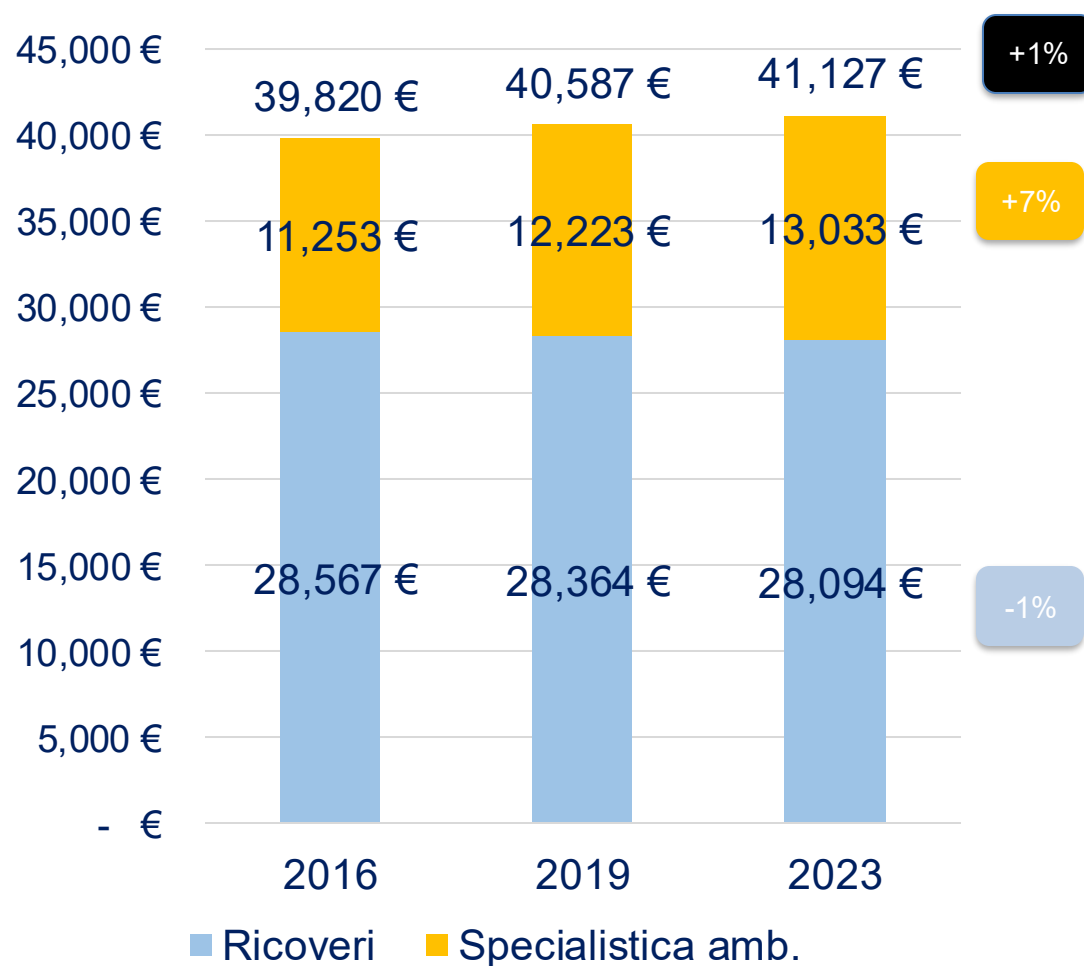
**Valore prestazioni erogate, costi della produzione e risultato netto: incidenza su valore della produzione.**

*Incidenza minima registrata nel campione; calcolata su aggregati; massima registrata nel campione, 2024*



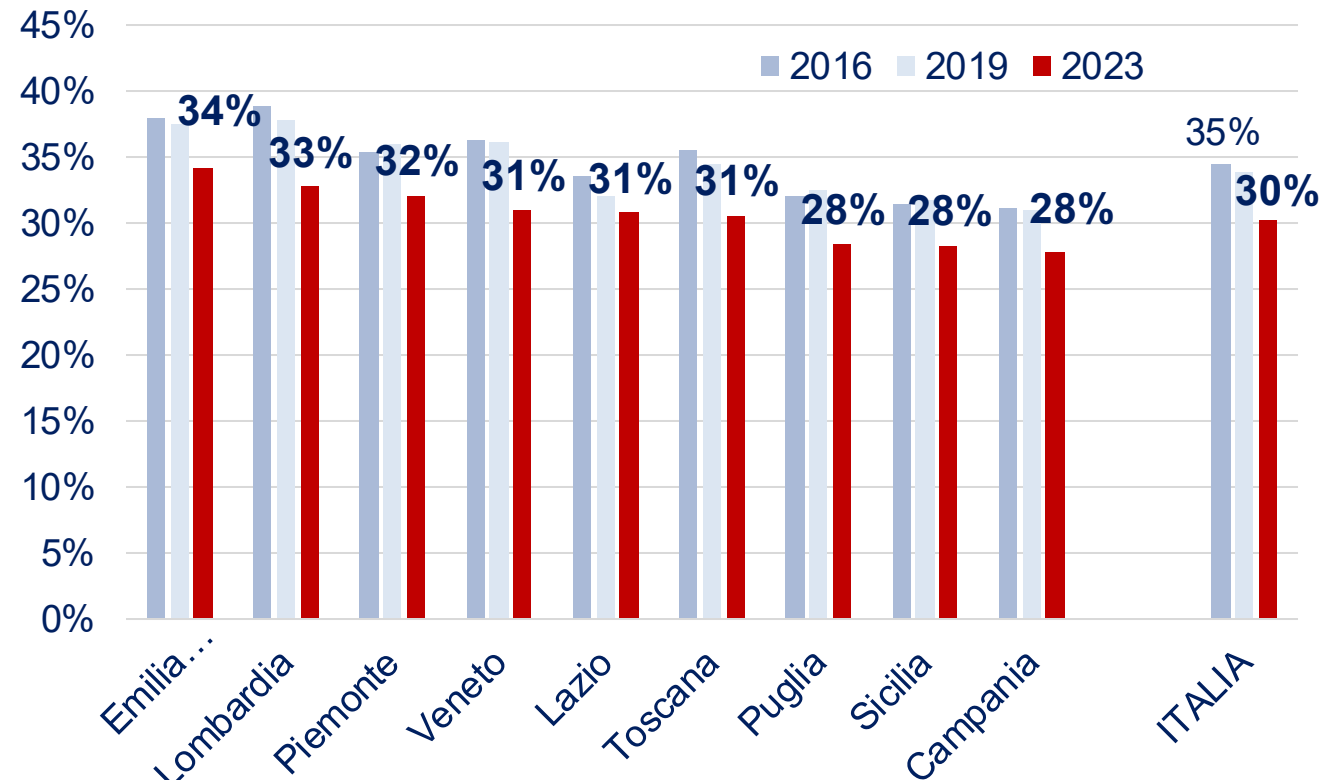
# RICOVERI + SPECIALISTICA: QUALI LIVELLI EROGATIVI? QUALE «PRODUTTIVITÀ DEL SSN»?

Valore della produzione di II livello (ricoveri ospedalieri e specialistica) in 2016, 2019, 2023

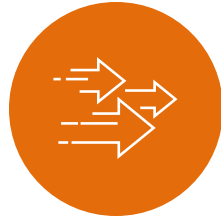


Fonte; elaborazione OASI su dati Rapporto SDO e dati TS riportati da MEF – RGS; cap. 3 OASI 2025

Valore della produzione (ricoveri ospedalieri e specialistica) in relazione alla spesa SSN, per Regione, 2016, 2019, 2023



- Rilevanti **differenziali regionali di «produttività»**
- Le tariffe hanno dei **limiti** metodologici (ormai datate e lontane dal valore effettivo della prestazione)
- «Perdiamo» il lavoro della presa in carico: urge **nuova metrica**



# Indice

- 
- La trasformazione delle aziende
  - **L'identikit dei/delle DG**
  - Alcune riflessioni sul *public management*



# L'IDENTIKIT DEI/DELLE DG AZIENDALI

## PREMESSA METODOLOGICA



**Obiettivo:** fotografare le caratteristiche e l'evoluzione delle direzioni generali delle Aziende sanitarie pubbliche del SSN

Ultimo aggiornamento 12.06.2025

### Fonte dati

- Database dell'Osservatorio OASI del CERGAS Bocconi che dal 1996 raccoglie annualmente dati sulle DG Aziendali
- «Elenco idonei all'incarico di DG degli Enti del SSN» (Albo Nazionale) fino al 2023

### Aziende e DG oggetto di analisi

- Sono considerate le 203 Aziende Pubbliche del SSN censite al 31.12.2024



▪ ASL\*: 128



▪ AO\*\*: 51



▪ IRCCS: 24

\* Sono qui incluse anche le ASST lombarde

\*\* Sono qui considerate le 42 Aziende Ospedaliere del SSN e le 9 Aziende Ospedaliere Integrate con l'Università

# L'IDENTIKIT DEI/DELLE DG AZIENDALI

FOTOGRAFIA AL 12.06.2025

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**Network DASP**  
DIREZIONI STRATEGICHE  
AZIENDE SANITARIE PUBBLICHE

## ETA' MEDIA



60,4

**ANNI**  
DELLE/DEGLI  
ATTUALI DG

# L'IDENTIKIT DEI/DELLE DG AZIENDALI

SINTESI AL 12.06.2025

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**Network DASP**  
DIREZIONI STRATEGICHE  
AZIENDE SANITARIE PUBBLICHE

**ETA' MEDIA**



**60,4**

**ANNI**  
DELLE/DEGLI  
ATTUALI DG

**ETA' DEL DG  
PIU' GIOVANE**



*28 anni di  
differenza*

**ETA' DEL DG  
MENO GIOVANE**

**44**  
**ANNI**

**72**  
**ANNI**

# L'IDENTIKIT DEI/DELLE DG AZIENDALI

SINTESI AL 12.06.2025

**ETA' MEDIA**

**GENERE**



**60,4**

**ANNI**  
DELLE/DEGLI  
ATTUALI DG



**75%**

**UOMO**

# L'IDENTIKIT DEI/DELLE DG AZIENDALI

SINTESI AL 12.06.2025

**ETA' MEDIA**



**60,4**

**ANNI**  
DELLE/DEGLI  
ATTUALI DG

**GENERE**



**75%**

**UOMO**

**DURATA  
INCARICO**



**3,6**

**ANNI**  
DAL 1996  
AD OGGI

# L'IDENTIKIT DEI/DELLE DG AZIENDALI

SINTESI AL 12.06.2025

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**Network DASP**  
DIREZIONI STRATEGICHE  
AZIENDE SANITARIE PUBBLICHE

**ETA' MEDIA**



**60,4**

**ANNI**  
DELLE/DEGLI  
ATTUALI DG

**GENERE**



**75%**

**UOMO**

**DURATA  
INCARICO**



**3,6**

**ANNI**  
DAL 1996  
AD OGGI

**MOBILITA'**



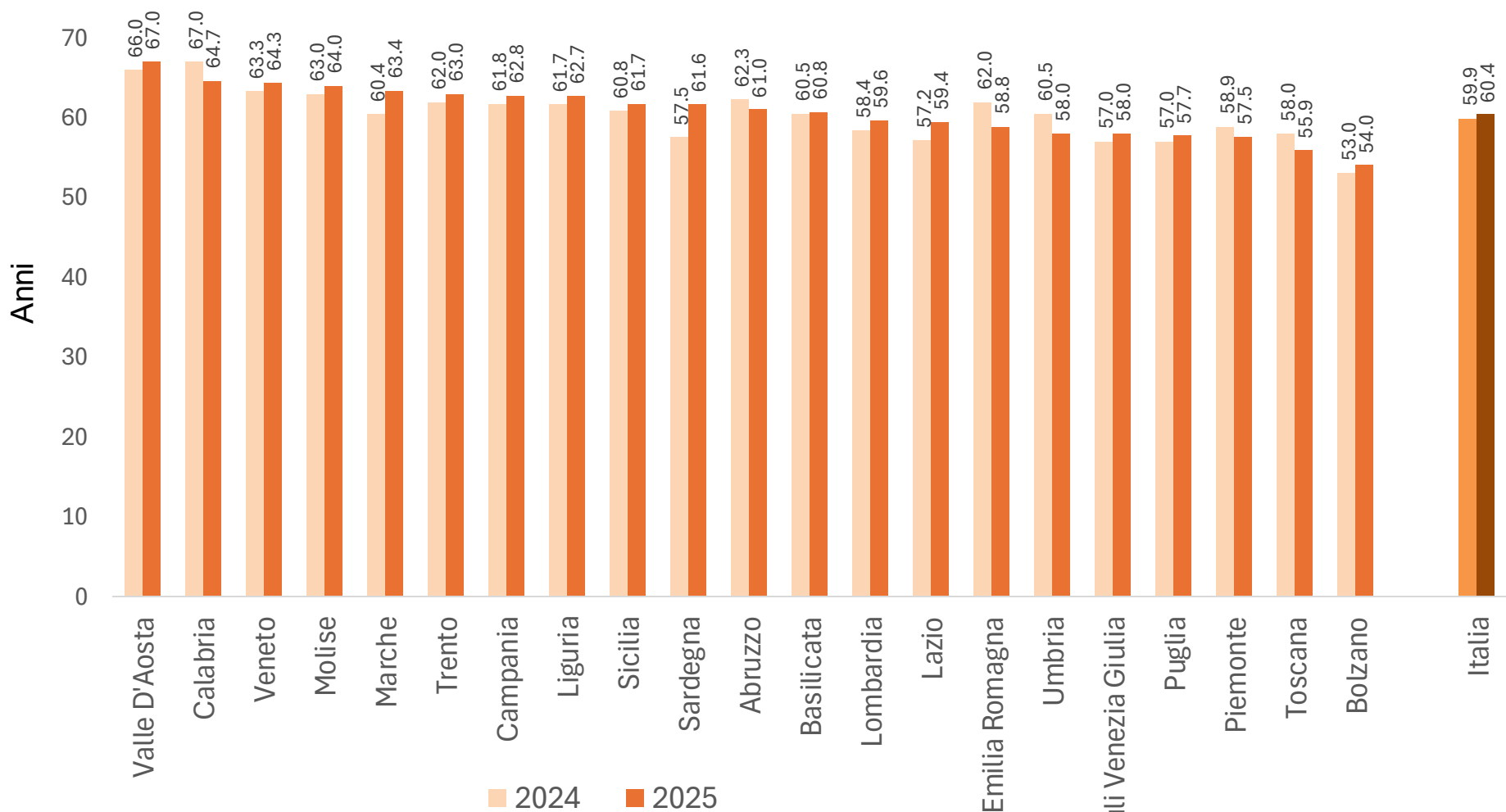
**90%**

**HANNO  
OPERATO IN  
UN'UNICA  
REGIONE**

# CARATTERISTICHE DEI/DELLE DG AZIENDALI

## LA FOTOGRAFIA 2025

Età media dei DG, per regione (2025)



Δ 2024-2025	
Sardegna	+ 4,1
Marche	+ 3,0
Lazio	+ 2,2
Lombardia	+ 1,2
Veneto	+ 1,0
Liguria	+ 1,0
Valle D'Aosta	+ 1,0
Molise	+ 1,0
Trento	+ 1,0
Friuli Venezia Giulia	+ 1,0
Bolzano	+ 1,0
Campania	+ 1,0
Sicilia	+ 0,9
Puglia	+ 0,7
Basilicata	+ 0,3
Abruzzo	- 1,3
Piemonte	- 1,4
Toscana	- 2,1
Calabria	- 2,3
Umbria	- 2,5
Emilia Romagna	- 3,2
Italia	+ 0,5

Fonte: elaborazione su dati OASI (2025)

# CARATTERISTICHE DEI/DELLE DG AZIENDALI

## LA FOTOGRAFIA 2025

**Età media DG: sintesi delle medie regionali (in anni): focus sul tipo di azienda (2025)**



**ASL & ASST**



**AZIENDE OSPEDALIERE**



**IRCCS**

Minimo

53

54

52

Media  
SSN

60

61

62

Massimo

67

66

69

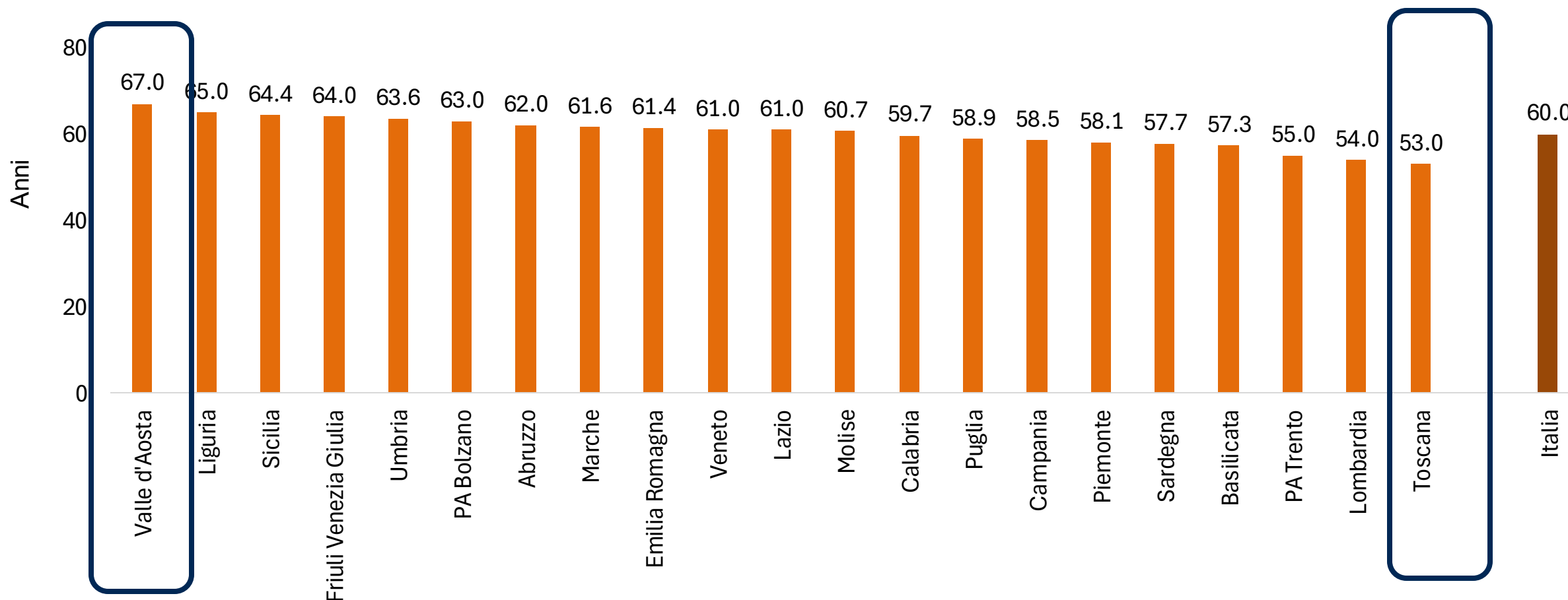


# CARATTERISTICHE DEI/DELLE DG AZIENDALI

LA FOTOGRAFIA 2025

Età media dei DG, per regione: focus sul tipo di azienda (2025)

## ASL & ASST



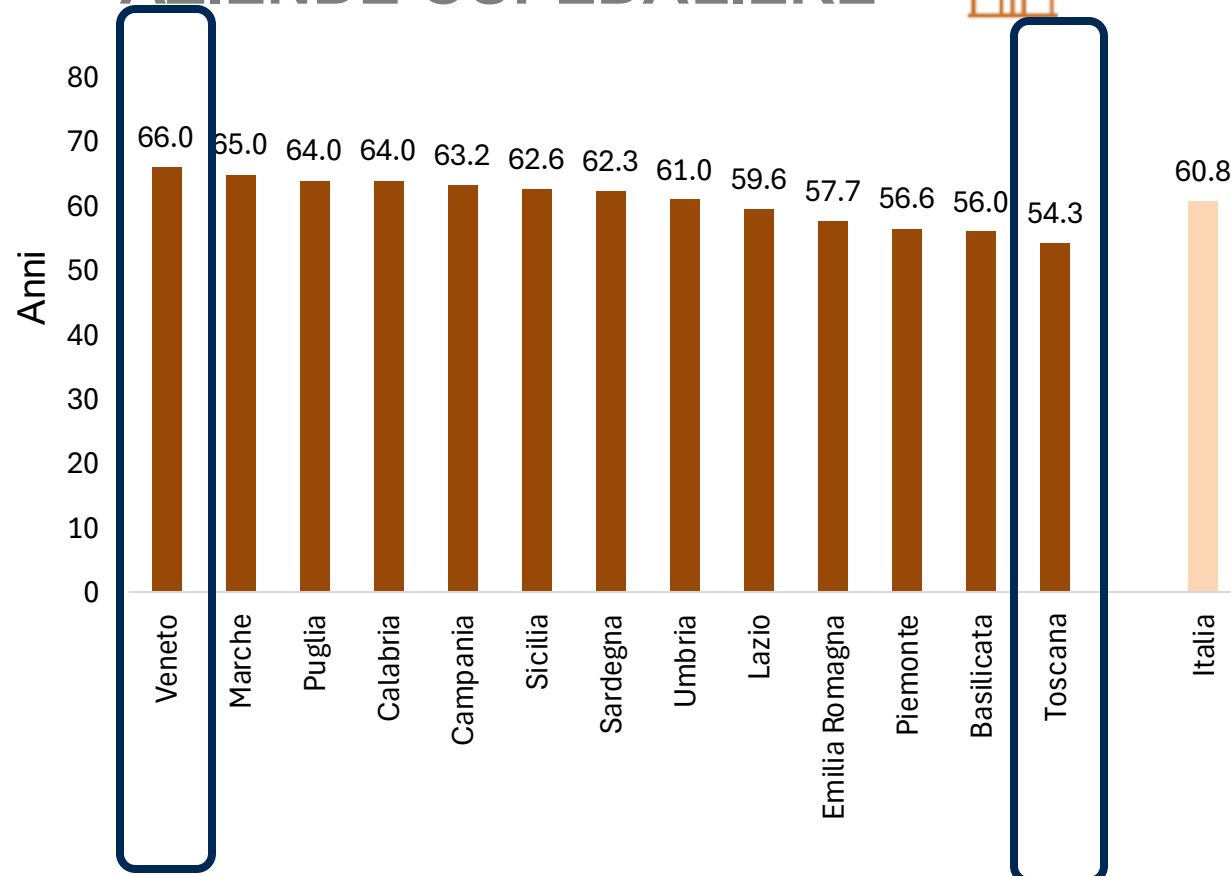
Fonte: elaborazione su dati OASI (2025)

# CARATTERISTICHE DEI/DELLE DG AZIENDALI

## LA FOTOGRAFIA 2025

### Età media dei DG, per regione: focus sul tipo di azienda (2025)

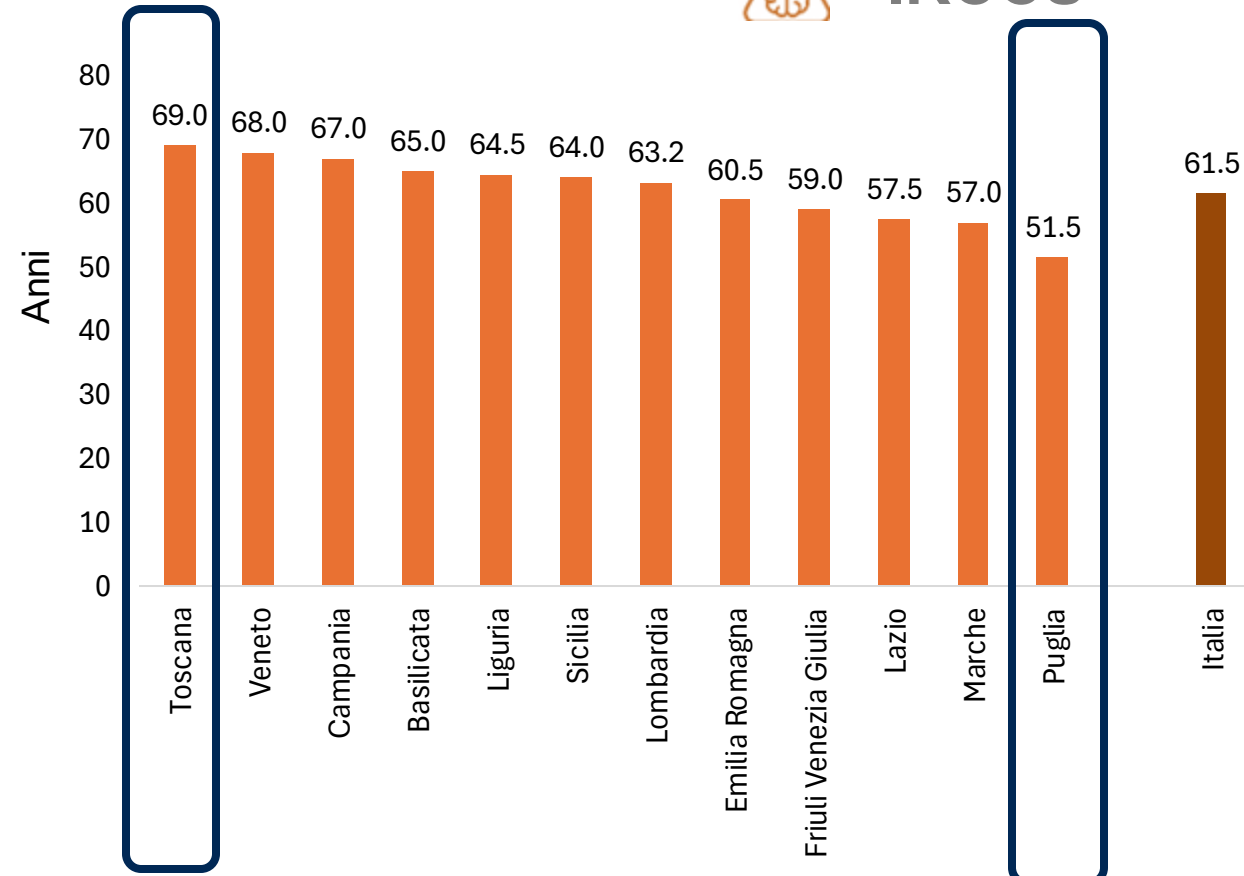
#### AZIENDE OSPEDALIERE



Note: la forma giuridica dell'Azienda Ospedaliera non è presente in Valle d'Aosta, Lombardia, PA Bolzano, PA Trento, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Abruzzo e Molise



#### IRCCS

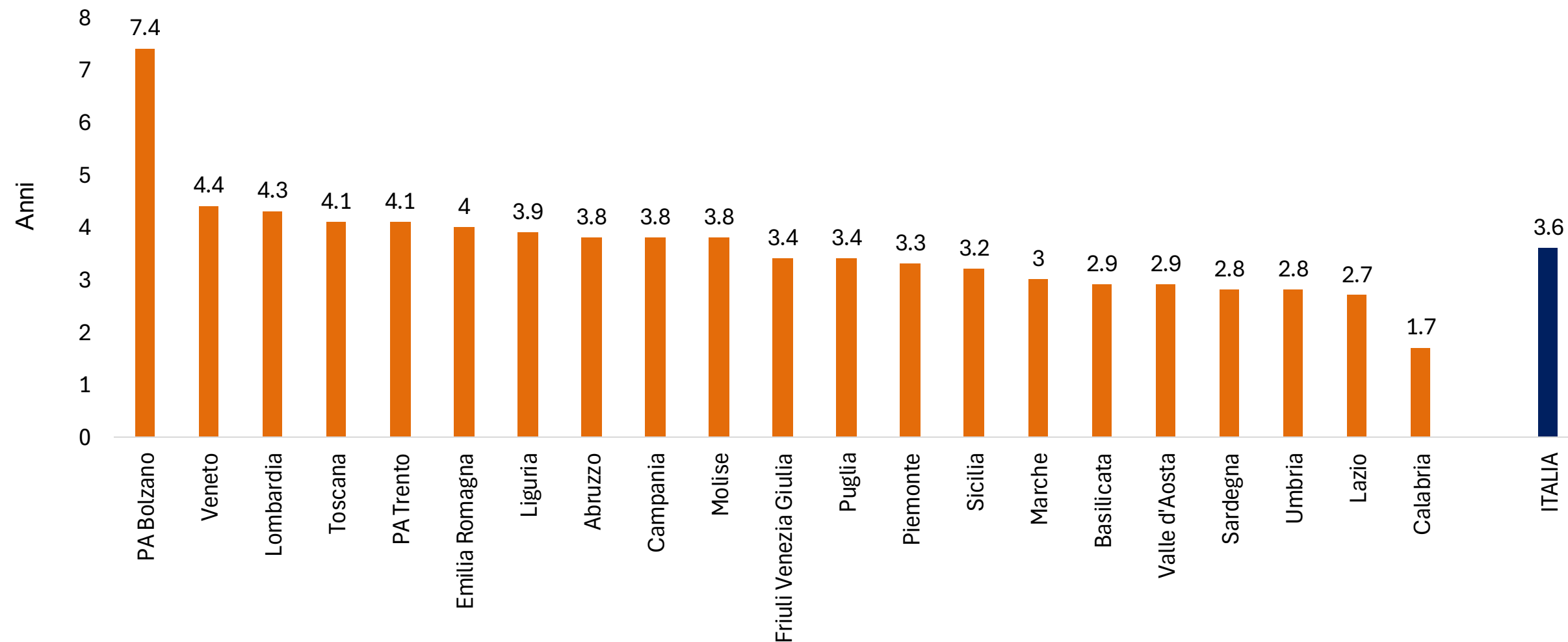


Note: non sono presenti IRCCS in Piemonte, Valle d'Aosta, PA Bolzano, PA Trento, Umbria, Abruzzo, Molise, Calabria e Sardegna

# CARATTERISTICHE DEI/DELLE DG AZIENDALI

## LA FOTOGRAFIA 2025

### Durata media in carica dei DG (anni), per regione (1996-2025)



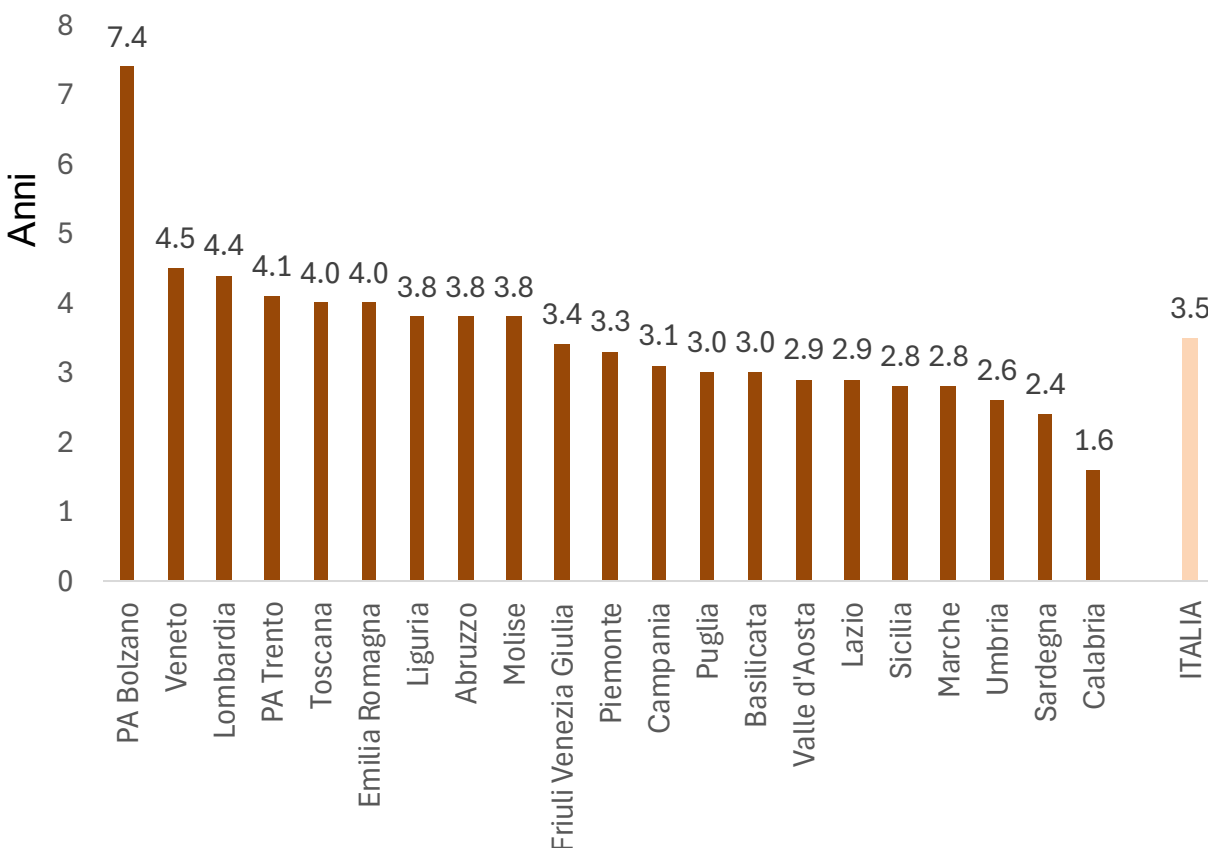
Fonte: elaborazione su dati OASI (2025)

# CARATTERISTICHE DEI/DELLE DG AZIENDALI

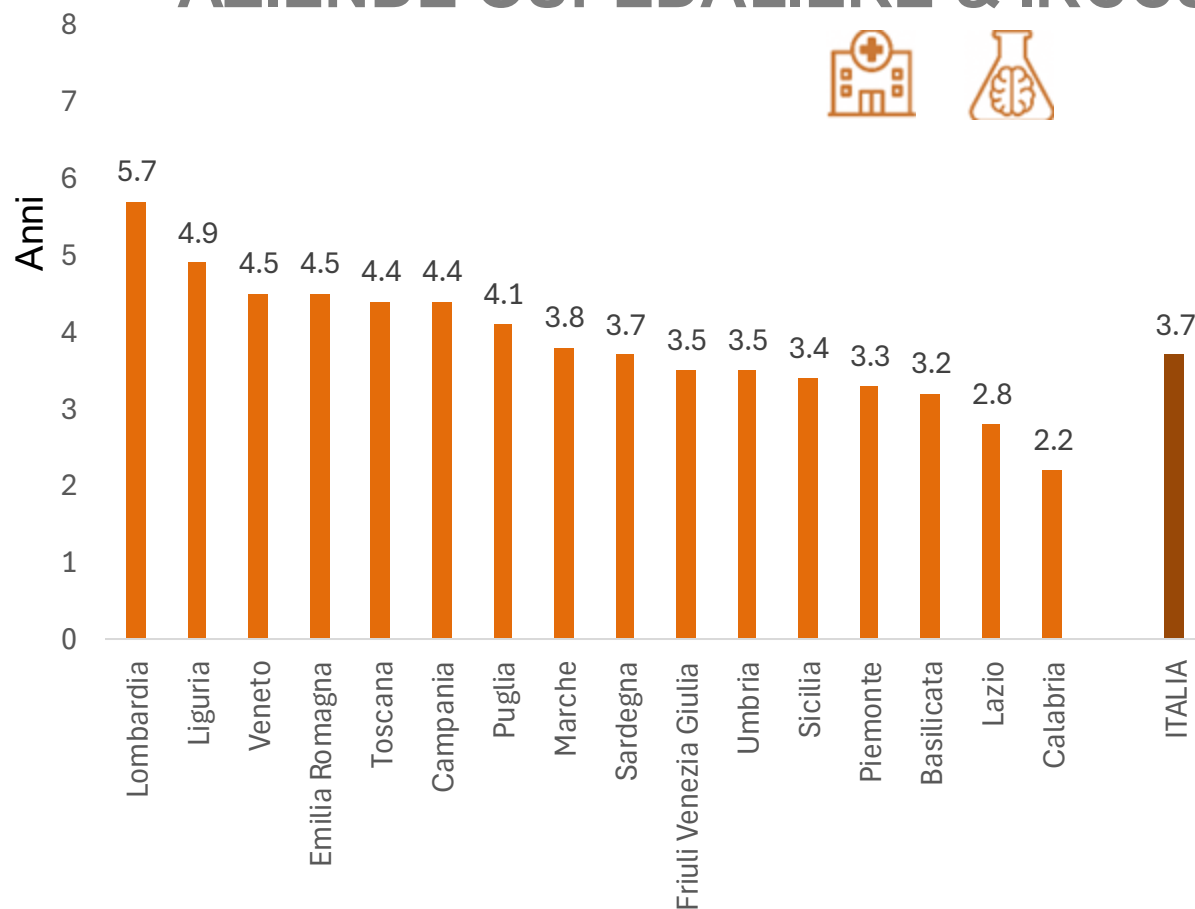
## LA FOTOGRAFIA 2025

Durata media in carica dei DG, per regione e tipo di azienda (1996-2025)

### ASL & ASST



### AZIENDE OSPEDALIERE & IRCCS



Note: non sono presenti AO o IRCCS in PA Bolzano, PA Trento, Abruzzo, Molise e Valle d'Aosta

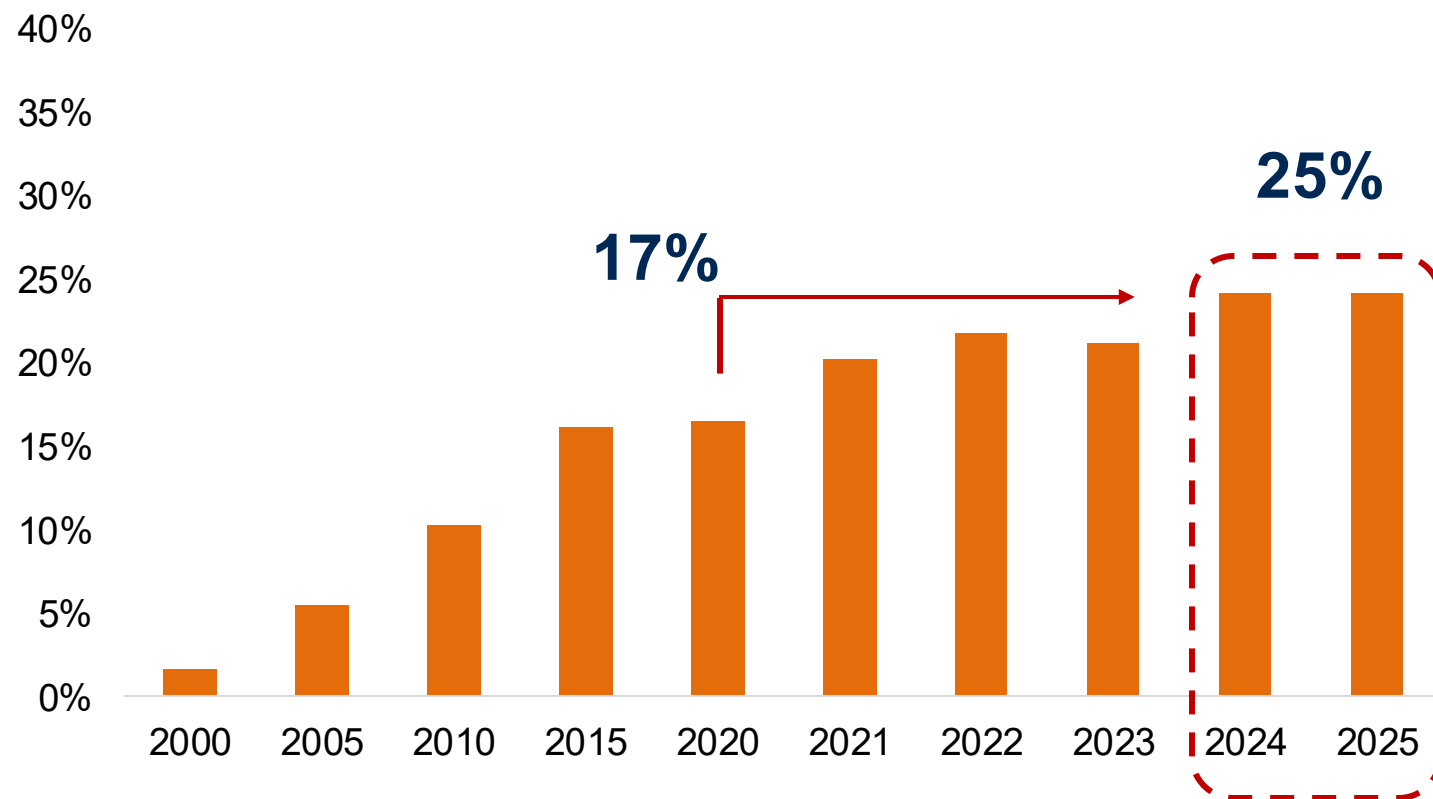
# CARATTERISTICHE DEI/DELLE DG AZIENDALI

LA FOTOGRAFIA 2025

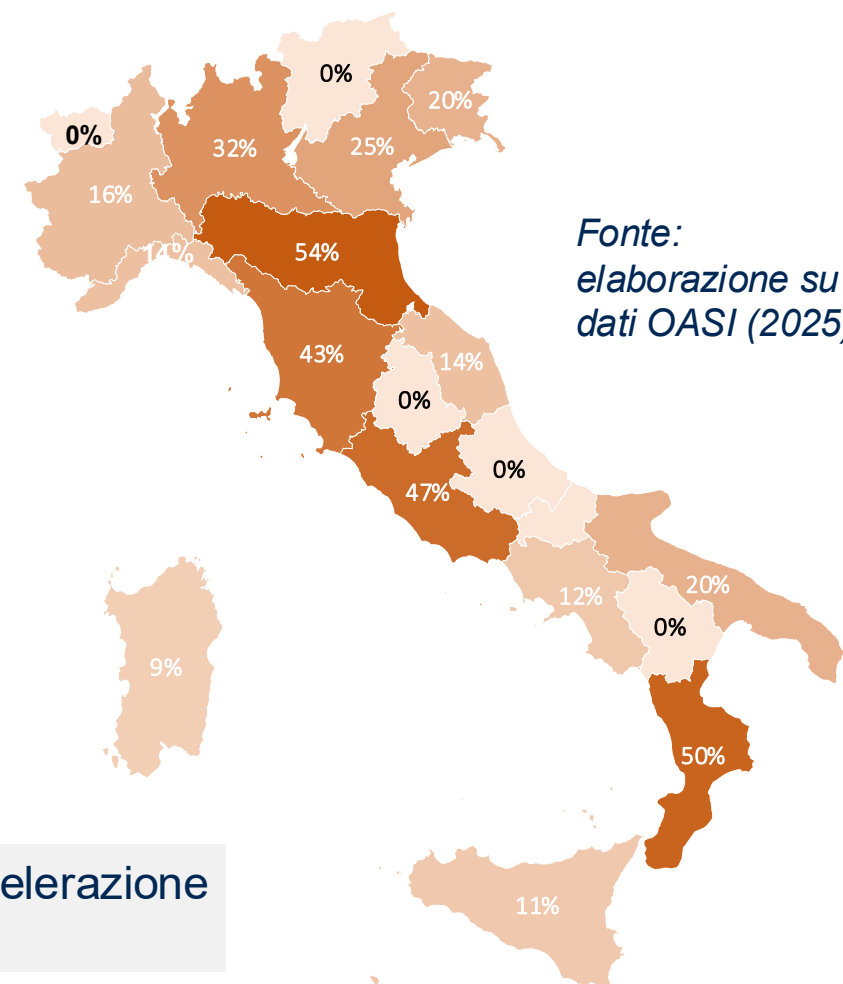
SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**Network DASP**  
DIREZIONI STRATEGICHE  
AZIENDE SANITARIE PUBBLICHE

Percentuale di donne DG (grafico di sinistra) e distribuite per regione (grafico di destra) - 2025



Percentuale di donne DG in leggero aumento nel tempo, con un'accelerazione significativa negli ultimi cinque anni

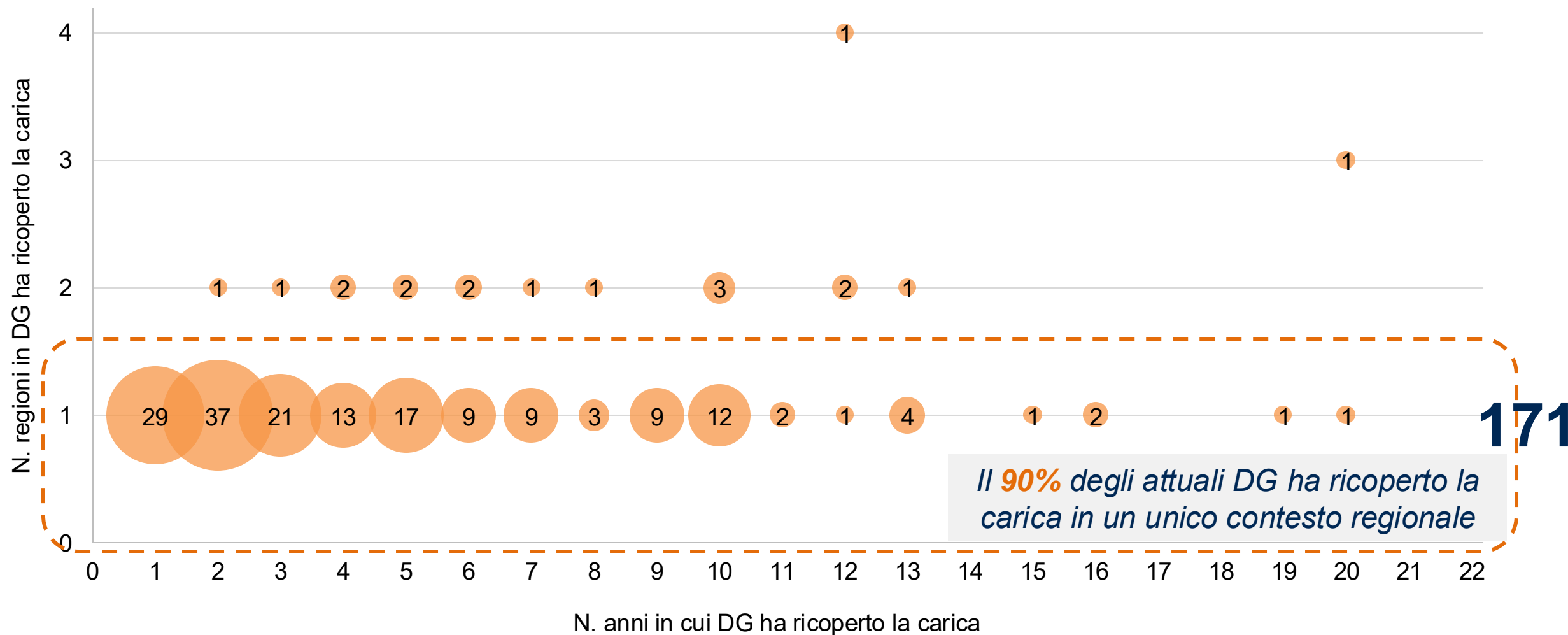


Fonte:  
elaborazione su  
dati OASI (2025)

# L'EVOLUZIONE DEI/DELLE DG AZIENDALI

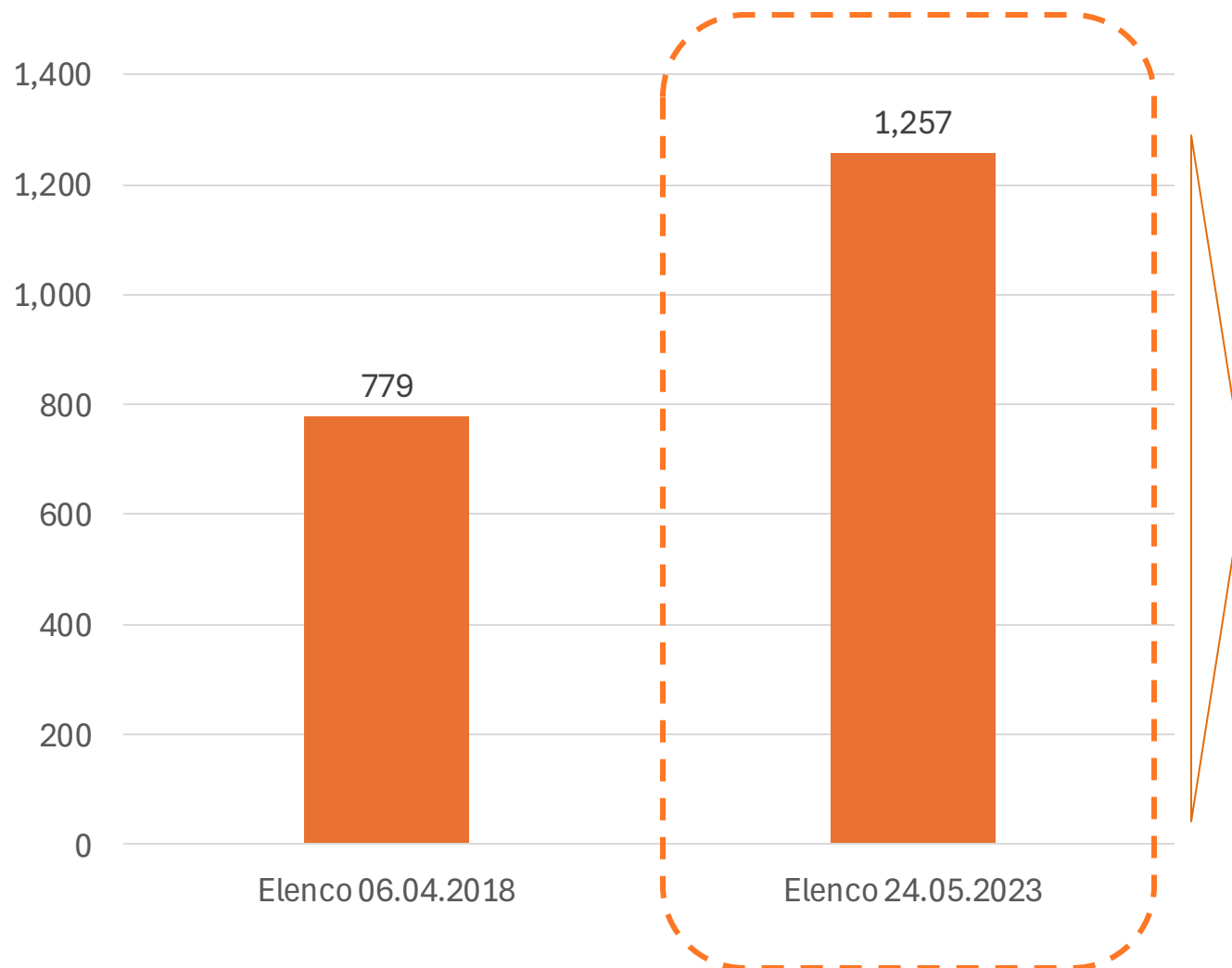
## IL PERCORSO DA DG

Distribuzione dei/delle attuali DG per numero di anni e numero di regioni in cui hanno ricoperto la carica (2025)

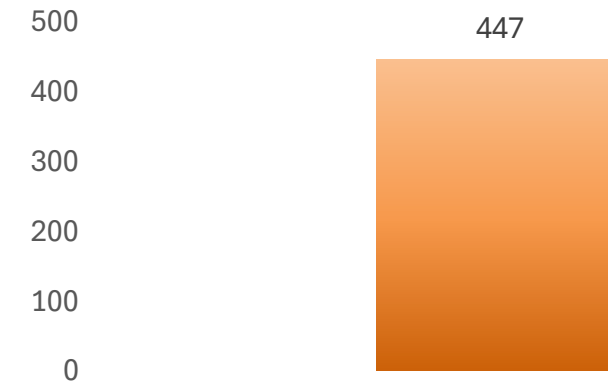


# IDONEITÀ ALLA NOMINA A DG

## Numero di candidati valutati idonei dal Ministero della Salute (2018 e 2023)



***Di cui già 447 erano già presenti nell'elenco  
06.04.2018***



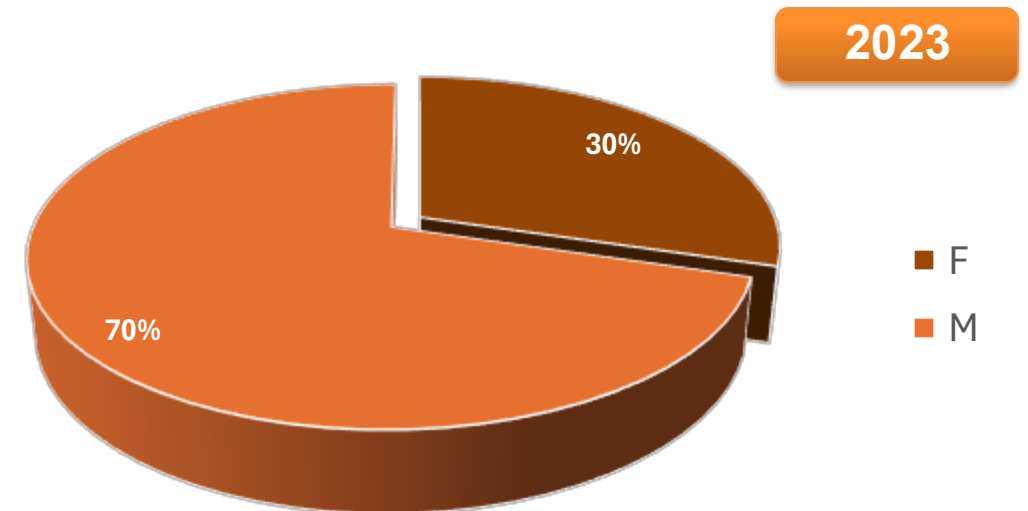
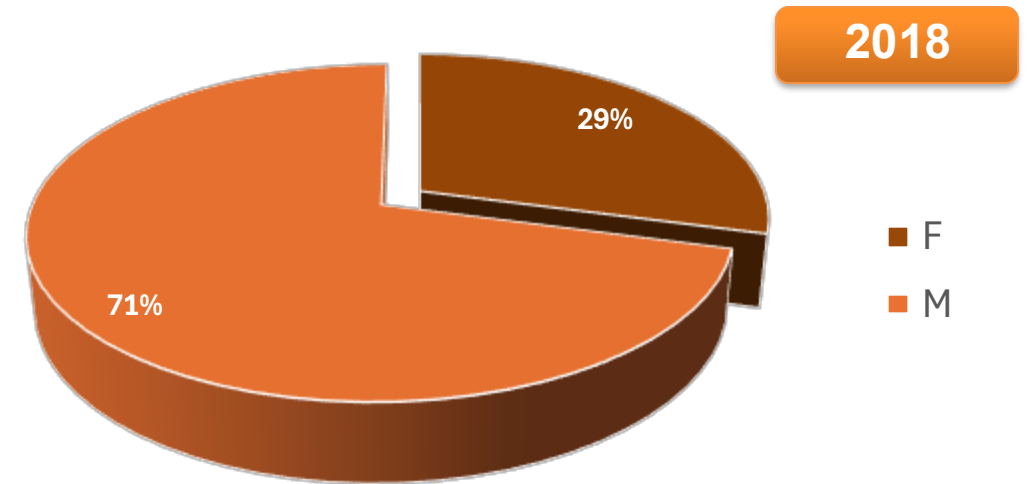
***Di cui 118 sono idonei solo per Regioni con meno di  
500.000 abitanti***



# IDONEITÀ ALLA NOMINA A DG

Le candidature valutate idonee dal Ministero della Salute (2018 e 2023) per genere

Genere	2018	2023	Delta 18-23
Donne	227	372	+64%
Uomini	552	885	+60%
<b>Totale</b>	<b>779</b>	<b>1257</b>	<b>+61%</b>

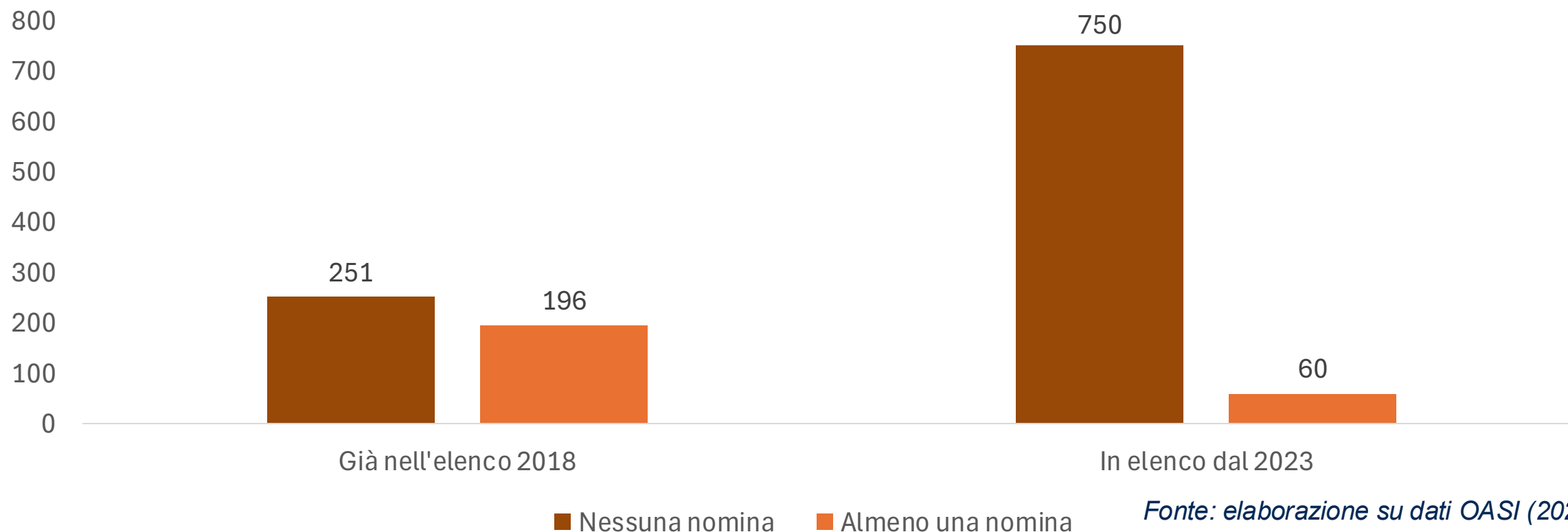




# LA NOMINA DEI/DELLE DG

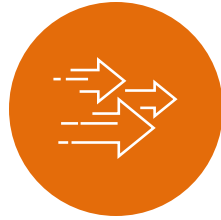
Tra i 1.257 candidati/e inseriti nell'albo 2023, sono 256 (20%) gli idonei nominati DG almeno una volta

- Di questi, circa tre su quattro (196) erano già inseriti nell'elenco 2018, mentre 60 sono in elenco dal 2023
  - Dei 447 candidati presenti dal 2018, quasi la metà (196; 44%) è stato nominato/a DG almeno una volta
  - Al contrario, dei 810 “nuovi” idonei presenti dal 2023, solo 60 sono stati nominate DG nell'ultimo biennio



## Tendenza a selezionare DG già inclusi/e nell'elenco 2018

(1 DG ogni 2,3 idonei inseriti nell'Albo già nel 2018 vs 1 DG ogni 13,5 «nuovi» idonei in Albo dal 2023)



# Indice

- 
- La trasformazione delle aziende
  - L'identikit dei/delle DG
  - **Alcune riflessioni sul *public management***

- Un **difficile equilibrio tra competenze tecniche e politiche** che sfida la **coesione** all'interno della comunità professionale
- Una **necessaria difesa del modello aziendale** in sanità con una metrica più ampia di lettura del contributo delle direzioni generali e più specifica rispetto alla singola realtà aziendale
- E' in corso uno **sforzo di *refreshing* all'interno** in alcune regioni non facilitato dagli attuali meccanismi di accesso che non perda di vista la **specificità del management pubblico** in sanità
- **Instabilità in ruolo** più forte in alcuni territori (tipicamente al Sud) o contesti (ASL)

**[valeria.tozzi@unibocconi.it](mailto:valeria.tozzi@unibocconi.it)**