

Donne *Leader* in Sanità



di MARINA D'ARTIBALE

Socia fondatrice Leads, co-direttrice dell'Osservatorio Leads-Unimi sull'equità di genere della leadership in sanità e vice presidente Capgemini Invent

// L'equità di genere nella leadership sanitaria non è soltanto una questione di giustizia sociale: è una leva strategica per migliorare qualità, innovazione e sostenibilità del nostro sistema salute. Oggi, grazie al lavoro dell'Osservatorio sull'equità di genere nella leadership in sanità – creato nel 2021 da Leads-Donne leader in sanità e, da quest'anno, sviluppato in collaborazione con l'Università degli studi di Milano – disponiamo di dati oggettivi che rendono il dibattito più solido, credibile e orientato all'azione. Il rapporto annuale 2025, che ho presentato insieme alla mia compagna di viaggio e co-direttrice Marta Marsilio lo scorso 24 ottobre al ministero della Salute, alla presenza del ministro e di numerosi rappresentanti istituzionali, non si limita a fotografare la realtà, la interpreta e la mette al servizio di tutti gli stakeholder: istituzioni, aziende, professionisti e cittadini. I numeri sono chiari: le donne rappresentano la maggioranza degli occupati nel Servizio sanitario nazionale (quasi il 70%), ma la loro presenza nei ruoli apicali resta bassa (23,6% tra i direttori generali, 22,97% tra i primari). Nel privato solo il comparto farmaceutico mostra segnali incoraggianti, con una proiezione di sostanziale equità già dal prossimo anno nei ruoli apicali. Il settore dei dispositivi medici e il mondo accademico restano invece indietro. Un elemento centrale del rapporto è il Gender leadership index in health (Glih), un indicatore sintetico e innovativo, unico nel suo genere in Italia, che misura la

rappresentanza di genere nei ruoli di leadership rispetto alla composizione della forza-lavoro. Il Glih, con valori da 0 (nessuna rappresentanza femminile) a 1 (totale rappresentanza femminile), consente di confrontare in modo trasparente i diversi settori della sanità e di monitorare i progressi nel tempo. Il valore a cui tendere è 0,5, che esprime la piena equità di rappresentanza tra i generi nelle posizioni apicali.

LEADERSHIP FEMMINILE IN SANITÀ

— I dati chiave

70%	donne tra gli occupati del Ssn
23,6%	donne tra i direttori generali delle aziende sanitarie pubbliche
22,97%	donne tra i medici con incarichi di struttura complessa
45%	donne tra gli addetti del settore farmaceutico
37,7%	donne tra i dirigenti nel settore delle aziende pharma
25%	donne nei ruoli apicali nelle aziende del settore dei dispositivi medici
22%	professoresse ordinarie in area medica
Glih	da 0,21 (Ssn) a 0,43 (farmaceutico)

L'obiettivo dell'Osservatorio è catalizzare l'attenzione sul fenomeno e, grazie alla forza dei dati, in questi pochi anni di vita è stato possibile coinvolgere un numero sempre crescente di stakeholder rilevanti. La cultura della leadership inclusiva sta finalmente diventando patrimonio condiviso, ma la strada da percorrere è ancora lunga.

Il rapporto 2025 non si limita ad analizzare i numeri e a descrivere le criticità: raccoglie e valorizza buone pratiche, allo scopo di stimolare la contaminazione positiva tra settori e organizzazioni diverse. L'obiettivo è chiaro: promuovere azioni concrete che portino a una vera accelerazione del trend verso la parità. La salute non aspetta: ogni ritardo nella valorizzazione del merito e della leadership femminile è un'opportunità persa per l'innovazione, la qualità e la sostenibilità del sistema.

Tra le leve più efficaci per promuovere l'equità emergono il monitoraggio sistematico, l'adozione di sistemi di valutazione neutrali, la formazione su competenze manageriali e inclusione, politiche di welfare per la conciliazione vita-lavoro, percorsi di *mentoring* e *networking* professionale. La normalizzazione dell'equità di genere richiede azioni di sensibilizzazione, formazione su *unconscious bias* e valorizzazione di modelli di leadership inclusiva.

Il rapporto raccoglie numerose buone pratiche aziendali e istituzionali: dalla mappatura sistematica della presenza femminile allo sviluppo di indicatori specifici,

dall'integrazione della parità di genere nei sistemi di valutazione alle certificazioni di eccellenza, fino a percorsi di *mentoring* e *rebranding* dei ruoli professionali. Fondamentali sono il coinvolgimento attivo dei vertici aziendali e l'allocazione di risorse dedicate. Con l'Osservatorio abbiamo promosso anche azioni di *empowerment* e *networking*, nonché un'azione di comunicazione e *awareness* nei confronti non solo degli addetti ai lavori, ma anche della società civile. Per raggiungere questi obiettivi, abbiamo lavorato a stretto contatto con aziende, istituzioni e professionisti del settore sanitario per promuovere una cultura che favorisca un accesso equo e inclusivo a posizioni di leadership. L'Osservatorio vuole essere un catalizzatore di cambiamento, capace di trasformare la conoscenza in advocacy e l'analisi in azione. Il coinvolgimento attivo di aziende, istituzioni e professionisti è la chiave per costruire una sanità più giusta, inclusiva e competitiva. Come ha sottolineato il ministro durante la presentazione del rapporto annuale 2025, "il Ssn avrà un futuro non solo più roseo, ma anche più rosa". Un auspicio che si deve tradurre in una visione: quella di un sistema sanitario in cui la leadership inclusiva diventi non solo un obiettivo, ma un pilastro strutturale del progresso sociale ed economico del Paese.

//

// Ogni volta che una donna si alza per se stessa, si alza per tutte le donne.

(Maya Angelou)