

Diversità di genere, leadership e performance nelle aziende di tutela della salute

di Elio Borgonovi, Simona Catuogno*

Il PNRR è caratterizzato da tre linee di interventi prioritari che guidano le sei missioni in cui esso è articolato: interventi per favorire l'occupazione delle donne, dei giovani e in particolare delle donne e dei giovani del Mezzogiorno. Diretrici che hanno una finalità comune, quella di salvaguardare il capitale umano e delle regioni meridionali che, dopo la desertificazione dei territori, rischiano un fenomeno di perdita di energie vitali e generative quali sono quelle delle donne e dei giovani.

Questi interventi si basano su molte ricerche e analisi secondo le quali riportare il tasso di occupazione femminile dell'Italia al livello della media europea porterebbe di per sé a un aumento dell'1,5-2% del Pil. Un effetto che potrebbe inoltre essere ulteriormente accelerato se, come appare da molte correlazioni, un aumento del tasso di occupazione femminile producesse anche un aumento del tasso di natalità in considerazione del fatto che le donne occupate avrebbero una maggiore sicurezza per affrontare un futuro con figli.

Il tema della diversità di genere va affrontato anche in una prospettiva più ampia, non solo collegata all'occupazione. Una prospettiva che, con riguardo ai temi della salute, può avere una duplice declinazione. In primo luogo perché un fenomeno complesso quale la tutela della salute deve essere affrontato con la logica poliedrica di cui la sensibilità maschile e quella femminile rappresentano elementi fondamentali e complementari. In secondo luogo perché da organizzazioni fondate su diagnosi e terapie di patologie acute (si usa il termine inglese cure) si è passati, e sempre più si passerà, a una organizzazione di presa in carico di persone con cronicità, disabilità, riabilitazione e assistenza post-acuta (si usa il termine inglese care). Non solo da ricerche ma dalla vita quotidiana, è evidente che le donne hanno una maggiore attitudine e disponibilità alla cura in senso olistico.

Il tema della diversità di genere ha assunto un ruolo rilevante nel dibattito accademico a partire dalla fine del secolo scorso. Il recente proliferare di riforme orientate ad accrescere la diversità di genere, sia in ambito nazionale sia internazionale, ha efficacemente promosso e favorito il coinvolgimento delle donne nelle posizioni dirigenziali delle aziende pubbliche. Nonostante tali interventi abbiano stimolato l'interesse degli accademici, la letteratura sul tema si dimostra ancora limitata e inadeguata, soprattutto per ciò che riguarda gli studi sulle aziende di tutela della salute. Poco spazio è stato dedicato all'esame delle opportunità e delle sfide manageriali poste dal coinvolgimento delle donne nelle posizioni dirigenziali delle aziende pubbliche e private di tutela della salute, anche rispetto all'impiego di soluzioni digitali. In quest'ottica, sarebbe auspicabile stimolare il dibattito nell'ambito degli studi di management e di public policy sul ruolo delle donne nelle posizioni di middle e top management, sui modelli di governance, sulla qualità delle prestazioni e della risposta ai bisogni reali di salute secondo criteri di appropriatezza, efficacia, efficienza, economicità ed equità, anche al fine di contribuire al perseguimento di più elevati livelli di tutela della salute come diritto fondamentale della persona e interesse pubblico.

* Elio Borgonovi, Università Bocconi, Milano.

Simona Catuogno, Università degli Studi Federico II.

Pertanto, la presente special issue si è posta l'obiettivo di incoraggiare gli accademici a sviluppare nuove linee di ricerca, anche mediante l'ausilio di diverse metodologie, di tipo teorico ed empirico, quantitative e qualitative idonee a proporre prospettive innovative di analisi del fenomeno. Più dettagliatamente, il presente numero speciale accoglie i contributi di cinque articoli sui temi della diversità di genere e performance, con particolare attenzione alla leadership al femminile nelle aziende di tutela della salute.

Con riferimento a tali tematiche, la letteratura sottolinea che le donne manager hanno uno stile di direzione più democratico, partecipativo (Rosener, 1997) e sviluppano relazioni interpersonali con i propri subordinati tali da favorire il coordinamento e la produttività (Zhang e Bartol, 2010; Eagly e Carli, 2003). Inoltre, il loro capitale relazionale stimola l'interscambio delle risorse aziendali con l'esterno e incrementa le performance aziendali (Kılıç e Kuzey, 2016). Allo stesso modo, la presenza di donne al vertice accresce le competenze, le capacità e le conoscenze del team manageriale, incoraggiando il confronto e il dibattito, a favore dell'assunzione di soluzioni più efficaci, efficienti e innovative (Lu e Herremans, 2019; Uyar et al., 2020; Arena et al., 2020). Sotto un diverso punto di vista, la maggiore avversione al rischio delle donne manager tende a favorire strategie di investimento più sostenibili nel tempo (Charness e Gneezy, 2012), privilegiando obiettivi e risultati di lungo termine rispetto a quelli di breve (Matsa e Miller, 2013). In aggiunta, giacché le donne sono più propense a partecipare ad attività filantropiche, esse sono maggiormente orientate al raggiungimento di obiettivi non-finanziari (van Dijk et al., 2012).

Gli studi empirici sin qui condotti sull'argomento mostrano che la diversità di genere migliora il livello di performance degli ospedali, sia con riferimento ai risultati economico-finanziari (Naranjo-Gil et al., 2008; Büchner et al., 2014) sia per quanto concerne i processi clinici (Ellwood et al., 2015), coprendo setting come Germania, Spagna, Regno Unito e Stati Uniti. Scarsa attenzione è stata invece dedicata al contesto italiano, dove la presenza di una triade di dirigenti (i.e. Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario) e il crescente coinvolgimento di dirigenti donne rendono interessante approfondire quali sono i fattori e le caratteristiche che favoriscono o limitano la leadership al femminile e l'influenza sui risultati aziendali (per esempio appropriatezza, efficacia, efficienza, economicità, equità) e sui processi di performance management.

In questo senso, lo studio di Fusco, Galeone, Schimperna e Lombardi dal titolo "The impact of Gender diversity on Healthcare System and Leadership: A first SLR for the future research" propone una review sistematica della letteratura sui temi della gender diversity e della leadership al femminile condotta attraverso una analisi degli articoli pubblicati sul database Scopus negli ultimi 20 anni. I risultati dell'analisi rivelano una crescente consapevolezza dell'importanza della diversità di genere nelle posizioni di top e middle management nelle aziende di tutela della salute.

In merito alla relazione tra donne e performance, lo studio di Tartaglia Polcini, Aversano, Nicolò e Ardito intitolato "La diversità di genere nella direzione strategica delle aziende sanitarie: il rapporto tra governance e performance nelle aziende ospedaliere italiane", utilizzando l'approccio teorico della Resource Dependence Theory, analizza l'associazione tra la presenza di donne in posizione di vertice e la performance finanziaria nel contesto delle aziende sanitarie italiane. Mediante una analisi di regressione multivariata su un campione di 49 aziende sanitarie italiane, i risultati evidenziano come una più estesa presenza delle donne nelle posizioni di maggior responsabilità a livello gestionale abbia una ricaduta positiva in termini di performance operativa ed economica delle aziende sanitarie.

Sulla stessa scia, lo studio di Naciti, Noto e Vermiglio dal titolo "Diversità di genere e performance organizzativa: un'analisi empirica nel settore sanitario", si pone l'obiettivo di investigare la relazione tra diversità di genere e performance economico-finanziaria nelle aziende ospedaliere pubbliche italiane. Le evidenze tratte da un campione di 63 aziende osservate nel periodo 2012-2018 mostrano una relazione significativa tra l'equilibrio di genere e la performance economico-finanziaria.

Similmente lo studio di Sicoli e Bronzetti dal titolo "Diversità di genere e sistema sanitario: un'analisi su un campione di aziende sanitarie italiane", condotto su un campione di 39 strutture ospedaliere appartenenti al Gruppo San Dona-

to, ha lo scopo di valutare se la presenza delle donne nei CdA influenza la performance aziendale. I risultati suggeriscono che la presenza delle donne è positivamente correlata all'indice di performance.

Da ultimo lo studio di Paoloni, Dal Mas, Barcellini, Orlandi dal titolo "Leadership femminile in sanità: possibili soluzioni e strumenti. Un caso di studio", affronta il tema della leadership femminile nelle aziende sanitarie, mediante l'analisi di un caso di studio avente a oggetto il Centro Nazionale di Adroterapia Oncologica (Fondazione CNAO) di Pavia. L'analisi condotta attraverso il modello del CAOS consente di individuare possibili strumenti e soluzioni utili a rafforzare il ruolo delle donne manager in ambiti fortemente multidisciplinari e a elevato impatto di innovazione tecnologica, quali quelli tipici delle aziende di tutela della salute, specialmente durante l'emergenza causata dalla pandemia da Covid-19.

In considerazione dei contributi del presente numero speciale, le ricerche future potrebbero focalizzarsi su tematiche che risultano ancora piuttosto inesplorate. In primo luogo, un tema interessante da approfondire potrebbe riguardare le implicazioni della diversità di genere per la digitalizzazione delle aziende di tutela della salute. In questi contesti, il possesso di una leadership collaborativa e l'orientamento ai bisogni degli stakeholder da parte delle donne potrebbero favorire la transizione digitale spingendo all'uso combinato delle tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati digitali ai fini clinici e amministrativi (e-health), a vantaggio della qualità dei servizi sanitari e della riduzione dei relativi costi.

In secondo luogo, si rivela che negli ultimi anni, e ancor più a seguito dell'emergenza pandemica, l'erogazione dei servizi sanitari e socio-sanitari è avvenuta sempre più spesso attraverso l'utilizzo di accordi di collaborazione tra pubblico e privato, non solo nella fase di erogazione delle cure ma anche in quella di progettazione e programmazione (Barresi e Catalfo, 2020). Inoltre, poiché il coinvolgimento di un partner privato migliora la qualità dei servizi di cura e la soddisfazione dei pazienti (Catuogno et al., 2016), sarebbe interessante approfondire il ruolo delle donne in posizioni di vertice nelle aziende di tutela della salute che ricorrono alle collaborazioni con partner privati, non solo al fine di apprezzarne l'effetto ma anche per individuare i fattori organizzativi e le condizioni di contesto che possono moderarne l'influenza.

In terzo luogo, la letteratura recente suggerisce che le donne in posizioni di vertice tendono ad adottare strategie e pratiche socialmente responsabili e sostenibili, in virtù della loro maggiore inclusività e tendenza verso l'accountability (Jizi, 2017; Kassinis et al., 2016). In quest'ottica, potrebbe essere interessante analizzare il contributo fornito dalla presenza delle donne nei processi di rendicontazione agli stakeholder, con particolare riferimento agli aspetti sociali, ambientali e di sostenibilità delle aziende di tutela della salute.

Da ultimo, poiché indagini recenti mostrano che, tra le aziende di tutela della salute, le ASL sono quelle in cui è presente la più alta numerosità di direttori donna (Saporito et al., 2019) e considerato che la pandemia da Covid-19 ha reso ancora più critico il ruolo delle ASL, potrebbe essere interessante esaminare le implicazioni dalla leadership al femminile sulla efficienza gestionale di tali aziende, soprattutto rispetto al loro ruolo istituzionale di coordinamento della medicina territoriale e alle attività di prevenzione e sorveglianza del livello di contagio.

Bibliografia

Arena C., Catuogno S., Saggese S., Sarto F. (2020). The adoption of e-Health in public hospitals. Unfolding the gender dimension of TMT and line managers. *Public Management Review*, 1-27.

Barresi G., Catalfo P. (2020). Le reti territoriali e il capitale relazionale nella collaborazione pubblico-privato per la gestione delle emergenze sanitarie. Il caso della Regione siciliana. *Mecosan*, 113: 25-32.

Büchner V.A., Schreyögg J., Schultz C. (2014). The impact of the board's strategy-setting role on board-management relations and hospital performance. *Health Care Management Review*, 39(4): 305-317.

Catuogno S., Arena C., Saggese S., Sarto F. (2016). Performance implications of public-private partnerships in research hospitals: Lessons from the involvement of a charity. *Health Services Management Research*, 29(4): 91-98.

Charness G., Gneezy U. (2012). Strong evidence for gender differences in risk taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1): 50-58.

Eagly A.H., Carli L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6): 807-834.

- Ellwood S., Garcia-Lacalle J. (2015). The influence of presence and position of women on the boards of directors: The case of NHS foundation trusts. *Journal of Business Ethics*, 130(1): 69-84.
- Jizi M. (2017). The influence of board composition on sustainable development disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 26(5): 640-655.
- Kassinis G., Panayiotou A., Dimou A., Katsifarakis G. (2016). Gender and environmental sustainability: A longitudinal analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6): 399-412.
- Kılıç M., Kuzey C. (2016). The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 434-455.
- Lu J., Herremans I.M. (2019). Board gender diversity and environmental performance: An industries perspective. *Business Strategy and the Environment*, 28(7): 1449-1464.
- Matsa D.A., Miller A.R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3): 136-69.
- Naranjo-Gil D., Hartmann F., Maas V.S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19(3): 222-234.
- Rosener J.B. (1997). *America's competitive secret: Women managers*. Oxford University Press on Demand.
- Saporito R., Sartirana M., Tozzi V.D. (2019). La femminilizzazione dei ruoli apicali in sanità: dimensioni del fenomeno, cause e prospettive. In: Cergas Bocconi (a cura di). *Rapporto OASI 2019*, pp. 613-641. Milano: Egea.
- Uyar A., Kılıç M., Koseoglu M.A., Kuzey C., Karaman A.S. (2020). The link among board characteristics, corporate social responsibility performance, and financial performance: Evidence from the hospitality and tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100714.
- Van Dijk H., Van Engen M.L., Van Knippenberg D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1): 38-53.
- Zhang X., Bartol K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1): 107-128.