

Collana CERGAS

Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale della SDA Bocconi School of Management

Rapporto OASI 2018

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

Il rinnovamento dei sistemi sanitari è da tempo al centro del dibattito politico e scientifico nazionale e internazionale. Con l'istituzione di OASI (Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano), il CERGAS ha voluto confermarsi quale punto di riferimento per l'analisi dei cambiamenti in corso nel sistema sanitario italiano, adottando un approccio economico-aziendale. Ha inoltre creato un tavolo al quale mondo accademico e operatori del SSN possono interagire ed essere nel contempo promotori e fruitori di nuova conoscenza.

A partire dal 2000, l'attività di ricerca di OASI è stata sistematicamente raccolta in una serie di Rapporti Annuali. Il Rapporto 2018:

- presenta l'assetto complessivo del SSN (profili istituzionali, struttura, attività, spesa, esiti) e del settore sanitario italiano, inquadrandolo anche in ottica comparativa internazionale. Sono inclusi approfondimenti sui consumi privati di salute, sugli erogatori privati accreditati e sul sistema sociosanitario e sociale;
- approfondisce questioni di policy rilevanti per il sistema sanitario e le sue aziende, quali l'evoluzione dei profili professionali (*skill mix*) del personale SSN; la centralizzazione degli acquisti, con un approfondimento sulle politiche di acquisto nel comparto farmaceutico; l'introduzione di prezzi di riferimento per i dispositivi medici; i modelli per la segmentazione dei pazienti e il *Population Health Management*;
- a livello aziendale, si focalizza sui processi attuativi di certificabilità dei bilanci, sull'evoluzione dei sistemi di programmazione e controllo alla luce delle accresciute dimensioni aziendali, sugli strumenti per la gestione del sapere professionale, sulla diffusione di una funzione strutturata di gestione operativa.

Il CERGAS (Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale) dell'Università Bocconi, oggi parte della SDA Bocconi School of Management, è stato istituito nel 1978 con lo scopo di sviluppare studi e ricerche sul sistema sanitario. Le principali aree di studio e ricerca sono: confronto tra sistemi sanitari e di Welfare e analisi delle politiche pubbliche in tali ambiti; valutazioni economiche in sanità; logiche manageriali nelle organizzazioni sanitarie; modelli organizzativi e sistemi gestionali per aziende sanitarie pubbliche e private; impatto sui settori industriali e di servizi collegati (farmaceutico e tecnologie biomediche) e sul settore socio-assistenziale. Quest'anno, inoltre, il CERGAS celebra il suo 40° anniversario, di pari passo con il SSN.

Questo volume è stato realizzato grazie al contributo incondizionato di



ISBN 978-88-238-5156-6



9 788823 851566

www.egeaeditore.it

Rapporto OASI 2018



CERGAS & SSN
40 ANNI INSIEME

CERGAS - Bocconi



CERGAS & SSN
40 ANNI INSIEME

Rapporto OASI 2018

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

a cura di
CERGAS - Bocconi



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management



Collana CERGAS

Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale della SDA Bocconi School of Management



**CERGAS & SSN
40 ANNI INSIEME**

Rapporto OASI 2018

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

a cura di
CERGAS - Bocconi



**Università
Bocconi**

CERGAS
Centro di ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management



Tutti i contributi del Rapporto OASI sono stati sottoposti al processo di doppio referaggio prima della pubblicazione.

Impaginazione: Corpo4 Team, Milano

Copyright © 2018 EGEA S.p.A.
Via Salasco, 5 – 20136 Milano
Tel. 02/5836.5751 – Fax 02/5836.5753
egea.edizioni@unibocconi.it – www.egeaeditore.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni.

Date le caratteristiche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni di indirizzi e contenuti dei siti Internet menzionati.

Prima edizione: novembre 2018

ISBN 978-88-238-5156-6

Stampa: Geca Industrie Grafiche, San Giuliano Milanese (Mi)



Questo volume è stampato su carta FSC® proveniente da foreste gestite in maniera responsabile secondo rigorosi standard ambientali, economici e sociali definiti dal Forest Stewardship Council®

14 I profili under 35 di ruolo amministrativo nei servizi non sanitari: un'analisi esplorativa

di Elisabetta Barzan, Ludovica Borsoi, Alessandro Furnari,
Eleonora Perobelli, Francesco Petracca¹

14.1 Introduzione e obiettivi di ricerca

Il capitolo si propone di indagare il livello di inserimento dei profili di ruolo amministrativo under 35 in un *panel* di servizi non sanitari negli enti pubblici dei Servizi Sanitari Regionali (SSR), descrivendone il background e l'inquadramento professionale e contrattuale².

Il presente paragrafo descrive le dinamiche che hanno influenzato la fisionomia del pubblico impiego nel nostro Paese nell'ultimo decennio, approfondendo i trend che hanno interessato i profili di ruolo amministrativo. Il paragrafo 14.2 descrive la metodologia del lavoro, mentre il paragrafo 14.3 presenta i principali risultati.

Ogni anno, il rapporto *Government at a glance* (OECD, 2017) fotografa il funzionamento e la performance delle Amministrazioni Pubbliche dei Paesi OECD. Tra le dimensioni considerate si annovera il pubblico impiego: a questo proposito, nel rapporto 2017, l'Italia registra il più basso tasso percentuale di dipendenti pubblici³ sotto i 35 anni (2% contro il 18% della media OECD) e la più alta percentuale di dipendenti sopra i 54 anni (45% contro il 24% della media OECD)⁴. Con riferimento al settore sanitario, alle considerazioni di cui sopra risulta utile aggiungere che attualmente l'età media del personale del SSN è di 50,62 anni⁵.

¹ Gli autori desiderano ringraziare Assolombarda per la collaborazione nella realizzazione di una parte della ricerca. Si ringrazia inoltre Mattia Vincenzo Olive per il suo prezioso contributo.

² L'analisi si concentra sui profili under 35 coerentemente alla classificazione ISTAT, che definisce "giovani" gli individui dai 15 ai 34 anni.

³ Nel report, la categoria "dipendenti pubblici" include gli impiegati in tutti i livelli di governo, nei ministeri, agenzie, dipartimenti e nelle istituzioni non profit controllate da autorità pubbliche.

⁴ Dati riferiti all'anno 2015.

⁵ Fonte: Conto Annuale 2016. I dati sono riferiti al totale del personale impiegato negli Enti afferenti al SSN.

L'invecchiamento della forza lavoro pone delle sfide importanti per i governi, che devono assicurare una ordinata gestione del turnover nei prossimi anni.

Le *policy* che regolano il pubblico impiego sono determinanti nell'influenzare l'equilibrio anagrafico del sistema (Colley, 2014). In Italia, la fisionomia del pubblico impiego è stata fortemente influenzata da: (i) le conseguenze della razionalizzazione della spesa per personale, che ha determinato importanti vincoli per le pubbliche amministrazioni e limitato il contingente di personale assumibile e (ii) l'incremento dell'età pensionabile, determinato dalla definitiva convergenza degli schemi previdenziali pubblici e privati sancito dalla legge di stabilità del 2012 (cd. Decreto Salva Italia). La combinazione di questi due elementi ha posto rilevanti barriere all'ingresso per le nuove assunzioni, agendo sia dal lato del reclutamento che sul fronte di uscita e determinando un assottigliamento delle fasce di addetti più giovani e un ampliamento di quelle del personale più anziano.

Più nello specifico, è stata soprattutto la razionalizzazione della spesa per personale, tra i principali fattori produttivi e voci di spesa dei SSR e delle aziende sanitarie (29,7% nel 2017 – si veda a proposito il capitolo 3 del presente Rapporto), a spingere tutti gli SSR a controllare la quantità di personale in organico, attivando, *inter alia*, misure quali il blocco (totale o parziale) del turnover e la limitazione di tutte le forme contrattuali atipiche. La razionalizzazione della spesa per il personale, comune a tutte le amministrazioni pubbliche e iniziata a seguito della promulgazione della L. 266/2005 (Legge Finanziaria per il 2006), è stata particolarmente rilevante in ambito sanitario. Per gli enti del Servizio Sanitario Nazionale, infatti, l'art. 2, comma 71 della L. 191/2009 (Legge Finanziaria per il 2010) ha previsto che la spesa per il personale delle aziende sanitarie, al lordo degli oneri riflessi a carico delle amministrazioni e dell'IRAP, non potesse superare (al netto degli effetti dei rinnovi contrattuali e delle indennità per vacanza contrattuale) l'ammontare dell'anno 2004 diminuito dell'1,4% e non dell'1%, come definito per le altre istituzioni pubbliche. Queste misure sono state reiterate dai successivi Governi e i vincoli finanziari, originariamente previsti fino al 2020⁶, sono stati applicati per tutti gli anni a partire dal 2013. Tali disposizioni normative, già particolarmente critiche poiché attivano logiche puramente politiche che coinvolgono le rappresentanze professionali e sindacali e orientano il consenso politico (De Pietro *et al.*, 2014), sono state ancora più stringenti per le regioni che a partire dal 2007 hanno sottoscritto i Piani di Rientro (PdR), i cui Piani Operativi (PO) prevedono specifici obiettivi in materia di personale (per un approfondimento in materia si veda il capitolo 10 del Rapporto 2014). In caso di mancato conseguimento degli obiettivi previsti, nei

⁶ Rileva sottolineare che per effetto (i) della approvazione della Riforma Madia e dell'introduzione del Piano Triennale dei Fabbisogni in essa contenuta e (ii) della firma del nuovo contratto degli statali per il triennio 2016-2018, che prevede lo sblocco del turnover con l'aumento del tetto delle nuove entrate fino al 100% dei pensionamenti a partire dal 2019, si registrano importanti segnali di apertura per l'inserimento di nuove figure professionali nella Pubblica Amministrazione.

PO si prevede che si applichino in automatico varie misure, la principale tra le quali è il blocco del *turnover*, ovvero la mancata sostituzione fisiologica del personale che abbandona l'impiego pubblico a seguito del pensionamento o della mobilità verso altra occupazione.

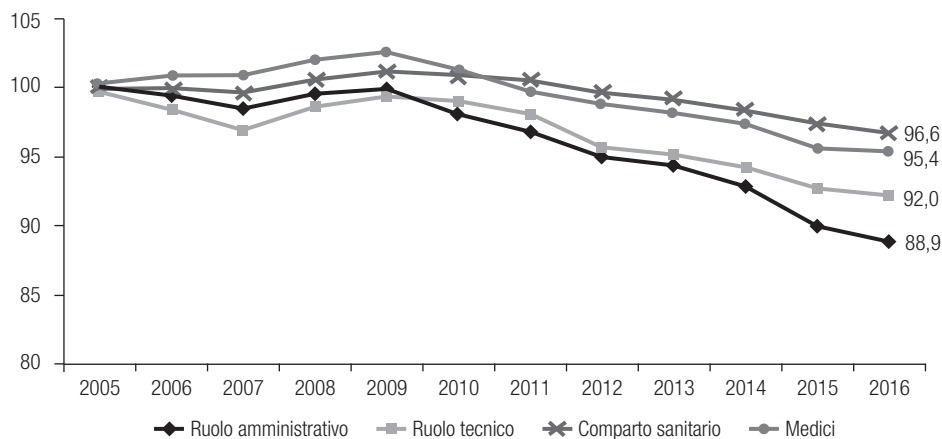
I vincoli nei confronti del personale hanno avuto ripercussioni non solo sulle consistenze del personale, ma anche sulla composizione per ruolo degli addetti del settore pubblico (sanitario, tecnico, professionale, amministrativo). Tale tema è stato dibattuto in ambito politico e nella letteratura scientifica con un focus prevalente sul personale dirigenziale e del comparto sanitario (si veda a questo proposito il capitolo 12 del presente Rapporto, che ne misura l'impatto in termini di *skill mix change*). Minore enfasi, invece, è stata riservata alle conseguenze della razionalizzazione della spesa sui ruoli amministrativi, il cui contributo, data la sostanziale debolezza delle linee verticali, risulta fondamentale per rafforzare le possibilità di governo del vertice strategico sul nucleo operativo, anche attraverso lo sviluppo di strumenti innovativi (Del Vecchio *et al.*, 2017). Le due componenti organizzative a cui contribuisce il personale di ruolo amministrativo, ossia i servizi di supporto e la tecnostruttura, gestiscono i servizi non sanitari delle aziende sanitarie di erogazione, ovvero quelle articolazioni che svolgono attività non direttamente connesse alla gestione caratteristica, ma che ne facilitano e assistono il funzionamento (Bergamaschi, 2008)⁷. Il comparto amministrativo assorbe una quota rilevante di personale contando l'11% del personale totale del SSN, con una variabilità regionale che va dal 15% della Valle D'Aosta all'8% di Umbria e Molise (Annuario Statistico del SSN, 2016).

La Figura 14.1 confronta l'andamento del personale non dirigente di ruolo amministrativo nel SSN con i medici, il personale tecnico e quello del comparto sanitario nell'intervallo temporale che va dal 2005 al 2016 e che parte quindi dall'anno di promulgazione della prima disposizione in materia di razionalizzazione della spesa per personale. L'andamento risulta complessivamente stabile nel periodo 2005-2010, mentre a partire dal 2010, che coincide con l'applicazione della Legge Finanziaria che ha posto vincoli più stringenti per i soli enti del SSN, si registra una marcata contrazione. Nel corso del periodo considerato la dotazione complessiva del personale amministrativo si è ridotta di 11,1 punti percentuali, quota decisamente superiore rispetto a quella registrata per il personale tecnico (-8,0%), per i medici (-4,6%) e per il comparto sanitario (-3,4%)⁸.

⁷ Tali servizi sono già stati oggetto di analisi nel Rapporto OASI 2009 (Carbone e Marsilio, 2009)

⁸ A titolo d'esempio, a conferma del fatto che i vincoli siano stati più stringenti per il personale amministrativo e tecnico, si riporta il caso della Sardegna. Sottoposta nel triennio 2010-2012 alla disciplina dei Piani di Rientro, nelle relative disposizioni in materia di contenimento della spesa per il personale la Regione ha previsto un blocco totale del *turnover* del personale amministrativo e tecnico, a fronte di un blocco parziale per il comparto sanitario, per il quale era consentita la copertura parziale dei posti nel limite del 20% o del 50% (Deliberazione 43/9 del 01/09/2015). Il blocco del *turnover* in Sardegna è stato abolito nel corso del 2017 insieme al vincolo di corrispondenza dei ruoli tra chi va in pensione e chi subentra, pur nel rispetto dei tetti di spesa definiti a livello centrale.

Figura 14.1 **Totale personale del SSN, per ruolo (2005-2016) – Numeri indice: 2005 = 100**



Fonte: elaborazione OASI su Conto Annuale – Ragioneria Generale dello Stato

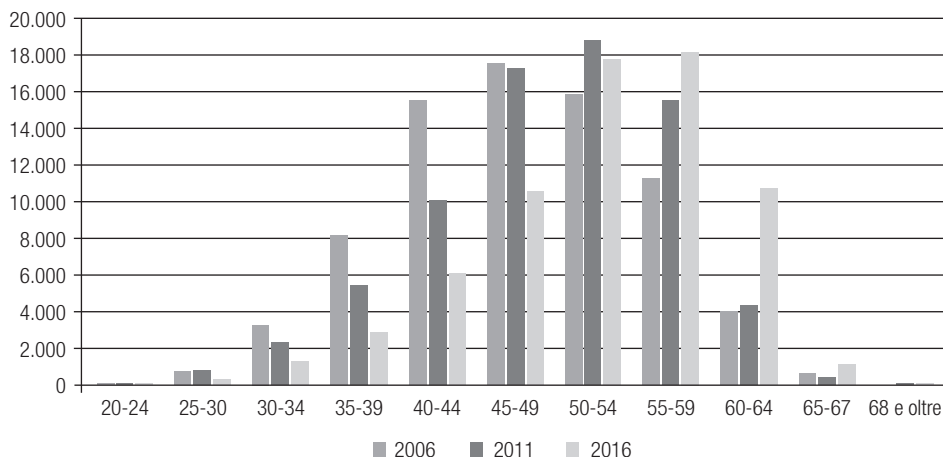
La Figura 14.2 si focalizza sul personale di ruolo amministrativo e analizza l'evoluzione tra 2006 e 2016 del numero di dipendenti SSN per classe d'età. L'utilizzo di coorti d'età di 5 anni e la selezione di 3 momenti distanziati tra loro dallo stesso periodo di tempo, insieme alla sostanziale rigidità del sistema di impiego pubblico in Italia che riduce le possibilità di uscita verso altre carriere, permettono di evidenziare i flussi registrati nel periodo. Nel 2006, il personale di ruolo amministrativo contava 77.148 individui e presentava una distribuzione incentrata sulle classi 40-54, che insieme pesavano per il 63,4% del totale. Con il passare degli anni, nei due punti di osservazione successivi si evidenziano in modo nitido alcuni trend: (i) la naturale maturazione della forza lavoro, sostenuta anche dai sopracitati interventi normativi che hanno ritardato l'età del pensionamento, al punto che il peso percentuale degli over55 è cresciuto di oltre 20 punti percentuali (da 20,7% a 43,5%); (ii) la riduzione del personale di ruolo amministrativo under35⁹, che tra 2006 e 2016 si è ridotto da 4.065 a 1.642 unità¹⁰.

Il trend negativo nel numero di giovani dipendenti di ruolo amministrativo del SSN emerge ancor più chiaramente dalla Figura 14.3, che rappresenta grafi-

⁹ Si ricorda che si considerano “giovani” gli addetti di età inferiore o uguale a 35 anni coerentemente con la classificazione ISTAT.

¹⁰ Date le coorti di età considerate (10 anni in totale) e la distanza tra i due punti di osservazione (anch'essa pari a 10 anni, tra 2006 e 2016), i due gruppi appartengono a insiemi disgiunti e non è possibile che esistano sovrapposizioni: la differenza osservata è quindi interamente imputabile a un numero di inserimenti inferiore rispetto alle uscite dalla coorte (per maturazione anagrafica o uscita verso altra occupazione), non compensati peraltro da ingressi di personale più maturo in termini anagrafici.

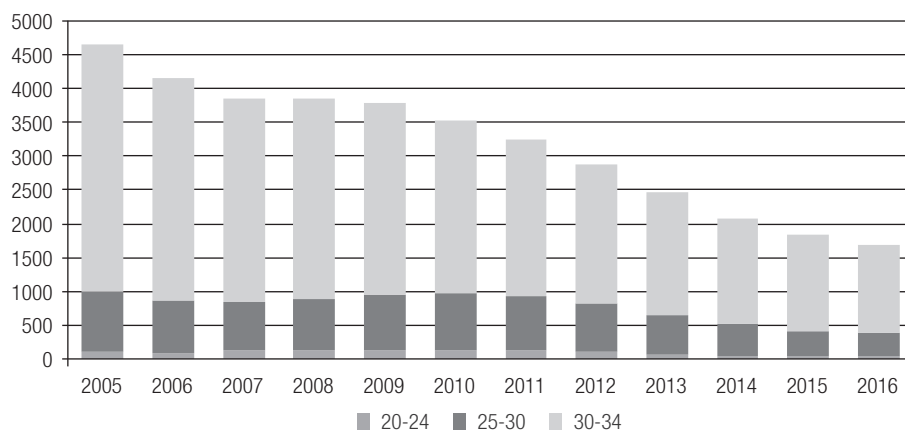
Figura 14.2 **Personale amministrativo non dirigente del SSN, per classe d'età (2006-2011-2016)**



Fonte: elaborazione OASI su Conto Annuale – Ragioneria Generale dello Stato

camente l'andamento delle coorti d'età under 35 tra 2005 e 2016. Considerando congiuntamente le uscite verso altri impieghi e le maturazioni verso altre classi d'età, si superano le nuove entrate di giovani under 35 di quasi tre mila unità. Tali dati sono sintomatici del mancato processo di inserimento che controbilancia la naturale maturazione delle precedenti coorti di giovani: come conseguen-

Figura 14.3 **Personale amministrativo non dirigente del SSN under 35, per classe d'età (2005-2016)**



Nota: nella Figura è riportato il totale del personale, includendo quindi sia quello «stabile» sia l'«altro personale», come indicato dal Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato

Fonte: Conto Annuale – Ragioneria Generale dello Stato

za, gli under 35 di ruolo amministrativo in poco più di 10 anni si sono ridotti del 63,9% nelle aziende sanitarie pubbliche.

Si tratta di un trend comune a tutti i ruoli visto che, nello stesso periodo di tempo, tra il personale tecnico giovane si osserva una contrazione del 66,5%, mentre il personale del comparto sanitario e i medici evidenziano tra gli under 35 delta negativi del 54,5% e del 46,2%, rispettivamente.

Le normative che si sono susseguite a partire dal 2004 hanno di fatto fortemente ridotto la dotazione organica delle aziende sanitarie pubbliche operanti nei SSR, ergendo importanti barriere all'ingresso e in uscita, e contestualmente hanno innalzato l'età media dei dipendenti. La forte contrazione osservata nella numerosità di dipendenti al di sotto dei 35 anni di età, nel personale di ruolo amministrativo (-63,9% tra 2005 e 2016) rappresenta un'importante dimensione cui prestare attenzione in questo momento storico, almeno sotto due profili: da un lato, la carenza di risorse giovani può negativamente impattare sulla contaminazione intergenerazionale di contenuti, motivazione e metodi, che tradizionalmente rendono più dinamica e avveza al cambiamento un'organizzazione; dall'altro, l'elevata età media dei dipendenti e la rilevante quota di over55 tra questi (il 44% dei dipendenti con ruolo amministrativo) sarà inevitabilmente scontata da un massiccio «ricorso al pensionamento», che potrà rappresentare anche un'importante opportunità (i) per un sostanziale ribilanciamento anagrafico (corroborato da competenze adeguate) nella composizione della dotazione organica e (ii) per l'investimento sullo sviluppo di servizi non sanitari al momento poco strutturati (al riguardo si veda ad esempio Fenech *et al.* – 2017 – che identificano nel blocco del turnover una delle cause per il mancato sviluppo della funzione di gestione operativa nelle aziende sanitarie pubbliche).

14.2 Metodologia

I dati descrittivi presentati nell'introduzione, insieme ai mutamenti avvenuti nella composizione della burocrazia professionale (Mintzberg, 1985), stimolano il desiderio di approfondire i giovani profili di ruolo amministrativo attualmente impiegati negli enti pubblici dei SSR, rilevandone la numerosità e descrivendone il background, l'inquadramento professionale e contrattuale. L'analisi ha riguardato gli addetti under 35 impiegati in un *panel* selezionato di servizi non sanitari.

A tal fine, il contributo propone innanzitutto un'analisi delle principali soluzioni organizzative attualmente adottate dalle aziende sanitarie in questi stessi servizi, riprendendo in parte un lavoro pubblicato nell'edizione 2009 del Rapporto (Carbone e Marsilio, 2009). Nello specifico, il *panel* di servizi analizzato è composto da: «Controllo di gestione», «Politiche e valutazione del personale», «Marketing e Comunicazione», «Sistemi informativi» e «Bilancio».

A corredo dell'analisi sui livelli di inserimento dei profili under 35 nei servizi

selezionati, si è ritenuto opportuno indagare le caratteristiche organizzative di tali servizi e offrirne una fotografia a livello nazionale al fine di comprendere la portata in termini di valenza strategica a essi attribuita. In quest'ottica, sono stati analizzati gli organigrammi delle aziende e agenzie sanitarie pubbliche attive sul territorio nazionale, indagando tre distinte dimensioni: (i) la tipologia di unità operativa a cui è affidato il servizio; (ii) l'assetto prevalente (*in line* o *in staff*) adottato¹¹; (iii) l'afferenza organizzativa, prendendo come riferimento il top management aziendale (Direzione Generale, Direzione Amministrativa, Direzione Strategica¹²). Sono qui considerati come popolazione di riferimento 200 enti pubblici dei SSR, alla luce del fatto che in due casi¹³ le aziende fanno capo ad altri istituti con riferimento alle attività amministrativo-gestionali.

La mappatura è stata condotta attraverso un'analisi *desk* sui siti web delle aziende sanitarie pubbliche, che ha permesso di reperirne gli organigrammi.

Poiché i servizi selezionati, a parità di funzione esercitata, presentavano caratteristiche eterogenee negli organigrammi aziendali, sono state identificate alcune *keyword* che hanno permesso di uniformare le diverse denominazioni e di ricondurre dal punto di vista funzionale le unità operative aziendali (semplici o complesse) ai cinque servizi selezionati¹⁴. Nei casi in cui non figuravano unità operative che rispondessero ai criteri elaborati, si è invece svolta un'analisi *ad hoc* dei funzionigrammi aziendali¹⁵.

Al fine di indagare quanti addetti di ruolo amministrativo under 35 sono impiegati nei servizi non sanitari selezionati, descrivendone inoltre il background e l'inquadramento professionale e contrattuale, considerando la scarsità di evidenza empirica sul tema, è stata condotta una ricerca di carattere esplorativo attraverso la somministrazione di una *survey* online. Il questionario è stato in-

¹¹ Si segnala che sono state adottate le seguenti definizioni per classificare le unità operative *in line* o *in staff*: i) unità *in line*: svolgono le attività direttamente volte alla produzione di beni o servizi per clienti esterni e interni, garantiscono il principio dell'unità del comando (relazione gerarchica); ii) unità *in staff*: svolgono funzioni di supporto e consulenza alle unità organizzative aziendali (relazione funzionale).

¹² Per Direzione Strategica si fa riferimento alla cosiddetta «Triade» o «Direzione Aziendale», costituita dalle figure del Direttore Generale, Direttore Sanitario, Direttore Amministrativo e, ove previsto, Direttore Socio-Sanitario.

¹³ Istituto delle Scienze Neurologiche di Bologna e Dipartimento Rizzoli di Bagheria.

¹⁴ Coerentemente con questo approccio, al fine di ricondurre a parità di funzione esercitata le UO aziendali ai 5 servizi selezionati, sono state individuate le seguenti *keyword* di riferimento: i) rispetto al «Controllo di Gestione»: «controllo direzionale», «programmazione e controllo», «budget», «P&C», «Programmazione, controllo» e «Controllo di gestione»; ii) rispetto al servizio «Marketing»: «Marketing», «URP e comunicazione»; «Comunicazione e relazioni», «Comunicazione istituzionale» e «Comunicazione»; iii) rispetto al servizio «Bilancio»: «Bilanci/o», «Contabilità e bilancio», «Contabilità generale» e «Risorse economico-finanziarie»; iv) rispetto al servizio «Personale»: «Personale» e «Risorse umane»; v) rispetto al servizio «ICT»: «Sistemi informativi», «ICT», «Flussi informativi» e «Sistemi informativi».

¹⁵ In taluni casi, non è stato possibile individuare tramite l'analisi *desk* il servizio nell'organigramma aziendale.

viato ai responsabili delle Risorse Umane di tutte le strutture pubbliche italiane¹⁶ (Aziende Sanitarie Locali, Aziende Ospedaliere, Agenzie di Tutela della Salute, Aziende Socio-Sanitarie Territoriali, IRCCS¹⁷) tramite il software *Qualtrics* ed è stato condiviso via email in seguito alla sua validazione da parte di un campione selezionato di esperti.

Il questionario è stato articolato in tre sezioni principali (cfr. Box 14.1 per il dettaglio sulle dimensioni indagate) dedicate all'approfondimento dei seguenti aspetti:

1. Informazioni anagrafiche dell'ente oggetto di indagine;
2. Descrizione dei profili professionali under 35 inseriti nei servizi non sanitari selezionati, con particolare riferimento a numero di unità impiegate, livello di istruzione, inquadramento contrattuale e anzianità aziendale;
3. Potenziale fabbisogno incrementale di personale, previsto e auspicato dall'ente oggetto di indagine, nel prossimo triennio.

Il medesimo questionario è stato inoltre somministrato a un panel selezionato di 22 strutture private accreditate, facenti parte del Tavolo HR Manager di As-solombarda¹⁸. Ciò ha permesso di effettuare un primo confronto preliminare tra i dati ottenuti dalla *survey* somministrata agli enti pubblici e quelli di alcune realtà private accreditate, che non sono state sottoposte ai vincoli imposti dalla normativa, al fine di osservare eventuali differenze correlate alla natura istituzionale/giuridica degli istituti.

14.3 Risultati

14.3.1 Analisi degli organigrammi aziendali delle aziende sanitarie pubbliche italiane

Il primo *output* della ricerca fa riferimento ad alcune caratteristiche organizzative di base dei cinque servizi non sanitari analizzati nel presente capitolo e pre-

¹⁶ Al fine di costituire un indirizzario completo di tutti i responsabili delle Risorse Umane, è stata condotta una ricerca *desk* sui siti web degli enti pubblici dei SSR.

¹⁷ Le Agenzie Sanitarie Territoriali e le Aziende Socio-Sanitarie Territoriali fanno riferimento al contesto specifico della Regione Lombardia che con la L.R. 23/2015 ha disciplinato la nascita di 8 Agenzie di Tutela della Salute (ATS) quali trasformazioni delle precedenti ASL che attuano la programmazione regionale sul territorio di competenza e 27 Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), articolate in due settori aziendali (rete territoriale e polo ospedaliero). Si rimanda al capitolo 2 del Rapporto per maggiori approfondimenti.

¹⁸ Il questionario diffuso tra le strutture private accreditate selezionate è stato opportunamente adattato per tenere conto delle differenze legate alla diversa natura degli enti analizzati. Si è quindi provveduto ad adeguare il questionario nella sezione relativa al ruolo aziendale ricoperto (Dirigente, Quadro, Impiegato, Altro) dai profili oggetto di analisi.

Box 14.1 **Struttura e dimensioni di indagine del questionario sui profili professionali under 35**

Sezione 1: Informazioni generali dell'ente

Con riferimento all'ente, indicare:

- il valore della produzione aziendale nel 2017 (sotto i 300 milioni di euro; tra 300 e 500 milioni di euro; tra 500 e 700 milioni di euro; sopra i 700 milioni di euro)
- il numero di presidi ospedalieri, centri diagnostici e poliambulatori direttamente gestiti dall'ente (0; 1; tra 2 e 3; tra 4 e 5; più di 5)

Sezione 2: Approfondimento profili under 35 nei servizi non sanitari

a. Con riferimento a ciascun servizio non sanitario individuato (*cf supra*), indicare:

- la presenza del servizio all'interno dell'ente (sì/no)
- la denominazione dell'unità organizzativa a cui è affidato il servizio
- la tipologia di unità organizzativa (unità operativa complessa; unità operativa semplice; unità operativa semplice dipartimentale; altro – specificare)
- l'afferenza gerarchica dell'unità organizzativa (staff alla Direzione Generale; staff alla Direzione Amministrativa; staff alla Direzione Sanitaria; staff alla Direzione Socio-Sanitaria; staff alla Direzione Aziendale; line; altro – specificare)
- il numero di unità (teste) che lavorano all'interno dell'unità organizzativa, suddivise per fascia d'età (18-24 anni; 25-34 anni; 35-44 anni; 45-54 anni; più di 55 anni)
- il numero di unità (teste) under 35 per titolo di studio (laurea in discipline economico-aziendali o equivalenti; laurea in discipline sanitarie o equivalenti; laurea in discipline ingegneristiche o equivalenti; laurea in discipline giuridiche o equivalenti; laurea in altre discipline; diploma di scuola superiore; diploma di scuola media; licenza elementare) e l'eventuale conseguimento di titoli superiori alla laurea (dottorato di ricerca; master di I/II livello)
- il numero di unità (teste) under 35 per anni di lavoro in azienda (meno di un anno; 1-3 anni; 3-5 anni; più di 5 anni)
- il numero di unità (teste) under 35 per tipologia di contratto (tempo determinato; tempo indeterminato; Co.Co.Co.; liberi professionisti; lavoro a chiamata; collaborazione occasionale; stage; borsa di studio);
- il numero di unità (teste) under 35 a tempo determinato e indeterminato per ruolo ricoperto (dirigente; collaboratore amministrativo professionale (d); assistente amministrativo (c); coadiutore amministrativo (b); commesso (a); altro)

b. Con riferimento a ciascun servizio non sanitario individuato (*cf supra*), indicare:

- l'avvenuta attivazione di stage negli ultimi 5 anni (sì/no) e, in caso affermativo, il numero di stage attivati;
- l'eventuale proseguimento lavorativo (sì/no) e, in caso affermativo, con quale modalità contrattuale (stage; Co.Co.Co.; borsa di studio; tempo determinato; tempo indeterminato; altro – specificare)

Sezione 3: Fabbisogno organizzativo

Con riferimento alle unità organizzative analizzate, quantificare per il prossimo triennio l'eventuale incremento di:

- personale previsto (individuato tramite atti e documenti ufficiali ad uso interno o esterno)
- personale auspicato (fabbisogno percepito all'interno delle singole unità operative)

sentati nel paragrafo 14.2, per fotografarne lo stato dell'arte a livello nazionale e offrire una visione d'insieme del perimetro indagato nel prosieguo del lavoro. Le rappresentazioni grafiche che seguono (Figura 14.4, Figura 14.5 e Figura 14.6) offrono una fotografia a livello nazionale delle tre dimensioni analizzate: tipologia di unità operativa a cui è affidato il servizio, assetto prevalente adottato (*in line* o *in staff*) e afferenza organizzativa e gerarchica. In quest'ottica, sono stati analizzati gli organigrammi di tutti gli enti pubblici dei 21 SSR del Paese, per un totale di 200 aziende sanitarie pubbliche. In taluni casi, tuttavia, non è stato possibile individuare tramite l'analisi desk il singolo servizio nell'organigramma aziendale¹⁹.

In particolare, la Figura 14.4 mostra la tipologia di struttura/unità organizzativa (di seguito anche unità operativa) che funge da «contenitore» del singolo servizio. Sotto questo profilo, in base a valenza strategica e complessità organizzativa²⁰, una prima distinzione riguarda strutture complesse e strutture semplici²¹. La prima categoria riguarda, in generale, i servizi individuati come prioritari dalla programmazione regionale o locale e ritenuti di rilievo nel supporto alla (e dalla) direzione aziendale; si tratta tipicamente di processi a elevata complessità ed integrazione, trasversali all'intero sistema aziendale. La seconda categoria, invece, si riferisce a servizi caratterizzati da una minore intensità in termini di valenza strategica e complessità organizzativa, oltre che da una ridotta ampiezza di autonomia e livelli di responsabilità individuati dalla direzione aziendale. L'assegnazione a un servizio dell'una o dell'altra configurazione può pertanto offrire alcune informazioni sul suo ruolo internamente all'organizzazione.

La maggior parte dei cinque servizi non sanitari indagati figurano come unità operative complesse: 61,7% e 63,1% dei casi rispettivamente per «Controllo di gestione» e «Sistemi informativi»; più elevate le percentuali fatte registrare da «Bilancio» (78,7%) e «Politiche e valutazione del personale» (84,3%). Fa eccezione «Marketing e Comunicazione» (24,1%, a fronte del 32,2% dei casi di unità operative semplici e del 43,8% di «Uffici», «Servizi», «Strutture Semplici a valenza Dipartimentale» o altro).

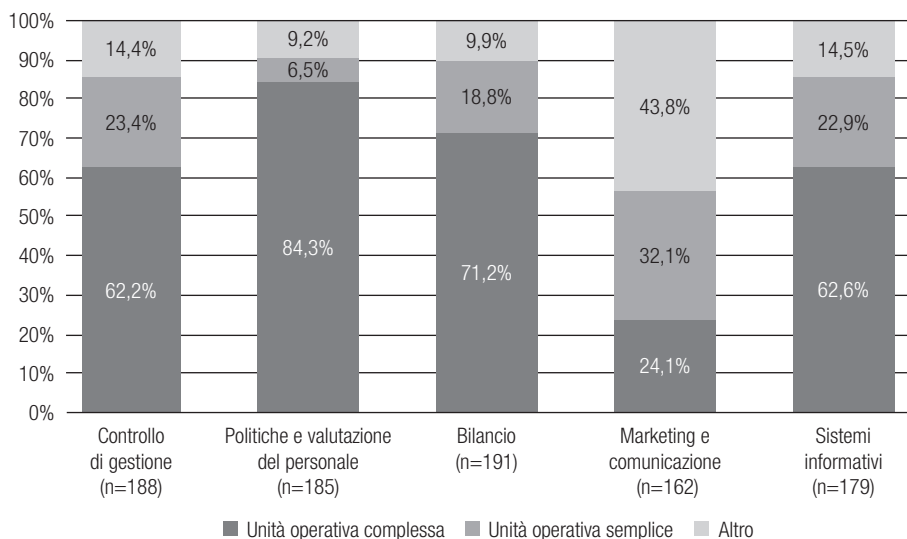
La Figura 14.5 mostra invece l'assetto adottato. Partendo da quanto teorizzato da Mintzberg (1985) sulla configurazione tipica delle «burocrazie pro-

¹⁹ Le *missing*, individuate per ciascun servizio e segnalate in nota alle figure che seguono non fanno riferimento alle Aziende nel loro complesso, ma alla carenza di informazioni sul singolo servizio analizzato. È pertanto possibile che rispetto a un servizio dell'Azienda X sia stata trovata la tipologia di UO, ma non l'afferenza gerarchica: in questo caso, il servizio rientra nel conteggio della Figura 14.4, ma risulta come *missing* nella Figura 14.6.

²⁰ Alla luce dell'oggetto d'indagine, focalizzato sul livello nazionale, si specifica che non è stata qui considerata una terza dimensione rilevante in questo ambito, ossia le specificità regionali (legate a vincoli e/o filosofie organizzative differenti).

²¹ Ulteriori tipologie di struttura organizzativa, che vedono progressivamente ridursi la valenza strategica e la complessità organizzativa loro assegnata, sono rappresentate da: «Struttura Semplice Dipartimentale», «Ufficio», «Funzione», «Servizio».

Figura 14.4 **La tipologia di unità operativa per i cinque servizi non sanitari indagati a livello nazionale (N = 200)**



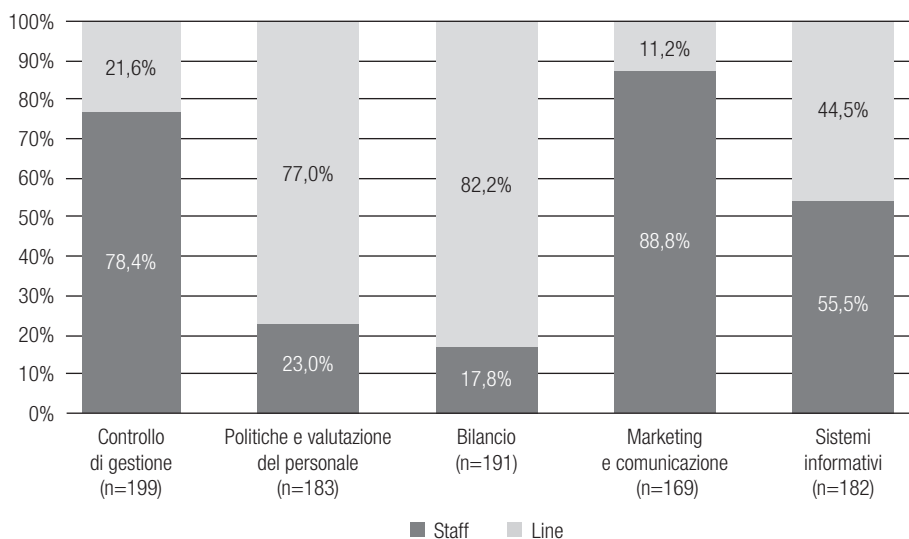
Note: non è stato possibile ricostruire la tipologia di unità operativa per l'intera popolazione di riferimento. In particolare, si contano 12 *missing values* per il Controllo di Gestione, 9 per Bilancio, 15 per Politiche e valutazione del Personale, 38 per Marketing e Comunicazione e 21 per Sistemi informativi.

Fonte: Elaborazione OASI

fessionali», i servizi non sanitari possono essere collocati all'interno di due componenti aziendali: i servizi di supporto e la tecnostuttura. Negli assetti organizzativi delle aziende sanitarie, i primi sono rappresentati dai servizi amministrativi collocati *in line* tipicamente al direttore amministrativo, mentre i secondi dagli organi di *staff* (Carbone e Marsilio, 2009). Le funzioni di *staff* sono state introdotte a seguito del processo di riforma dei primi anni Novanta e da allora hanno visto crescere progressivamente il numero delle proprie attività, oltre a trovarsi spesso in una posizione organizzativa privilegiata rispetto alla direzione aziendale (Bergamaschi, 2008).

Interessante notare come i servizi non sanitari a maggiore vocazione gestionale tendano a configurarsi come *staff*: «Sistemi informativi», «Controllo di gestione» e, soprattutto, «Marketing e comunicazione» fanno registrare valori superiori al 50% (rispettivamente 55,5%, 78,4% e 88,8%). Per servizi considerati come più «tradizionali», la tendenza è opposta: le unità operative del servizio «Bilancio» sono collocate *in line* per una quota preponderante dei casi analizzati (rispettivamente 82,2%). Per quanto riguarda il servizio «Politiche e valutazione del personale», si registra la medesima tendenza osservata per il «Bilancio», con il 77% delle unità organizzative collocate *in line*. In generale,

Figura 14.5 **L'assetto prevalente (*in staff o in line*) adottato nei cinque servizi non sanitari indagati a livello nazionale (N = 200)**



Note: non è stato possibile ricostruire il tipo di assetto prevalente adottato per l'intera popolazione di riferimento. In particolare, si conta 1 *missing value* per il Controllo di Gestione, 9 per Bilancio, 17 per Politiche e valutazione del Personale, 31 per Marketing e Comunicazione e 18 per Sistemi informativi.

Fonte: Elaborazione OASI

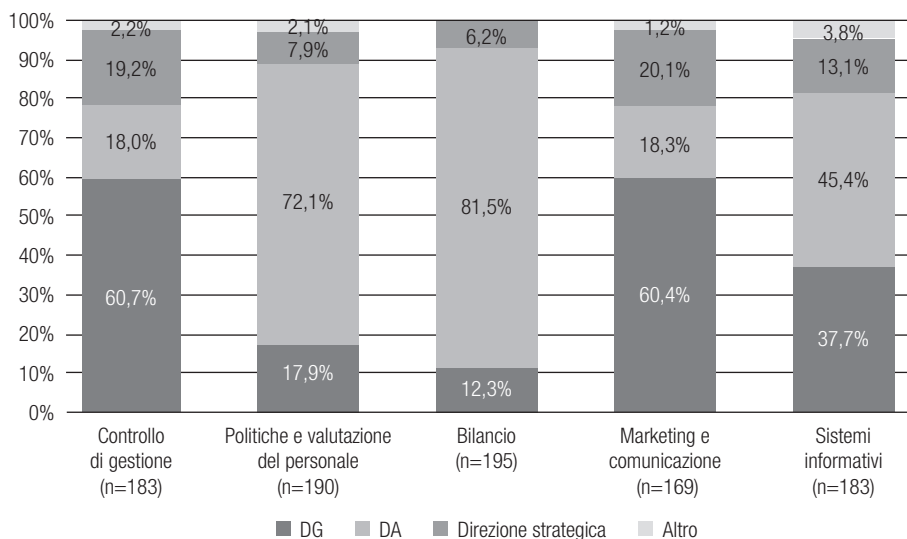
sembra persistere la «tradizionale» suddivisione tra funzioni amministrative di *staff* e *in line*, ritenuta evidentemente ancora funzionale dalle aziende.

L'afferenza gerarchica dei servizi non sanitari indagati mostra una certa coerenza con quanto osservato nella descrizione dell'assetto prevalente (*in line* o *in staff*) adottato dalle aziende. Infatti, se si osserva la Figura 14.6, è possibile notare come «Controllo di gestione» e «Marketing e comunicazione» facciano segnare valori prossimi all'80% per quanto concerne le unità operative con un riporto diretto alla Direzione Generale²² (rispettivamente 80,4% e 81,5%). Al contrario, «Bilancio» e «Politiche e valutazione del personale» mostrano una maggiore attitudine a relazionarsi con la Direzione Amministrativa. «Sistemi informativi» fa invece registrare un maggiore equilibrio, per quanto sia comunemente più diffusa la diretta afferenza alla Direzione Generale (51,4%).

Si nota, dunque, come i servizi maggiormente orientati a supportare la gestione aziendale e a esprimere contenuti a vocazione gestionale siano perlopiù collocati *in staff* al top management (Direzione Generale su tutti). Di converso, il servizio amministrativo in senso stretto analizzato in questa sede (il «Bilan-

²² Si considera qui come «Direzione Generale» anche l'afferenza alla «Direzione Strategica».

Figura 14.6 **L'afferenza gerarchica dei cinque servizi non sanitari indagati a livello nazionale (N = 200)**



Note: non è stato possibile ricostruire l'afferenza gerarchica per l'intera popolazione di riferimento. In particolare, si contano 17 *missing values* per il Controllo di Gestione, 5 per Bilancio, 10 per Politiche e valutazione del Personale, 31 per Marketing e Comunicazione e 17 per Sistemi informativi.

Fonte: Elaborazione OASI

cio») tende diffusamente a essere collocato *in line* alla Direzione Amministrativa. Fa eccezione in questa lettura complessiva il servizio «Politiche e valutazione del personale» che, anche alla luce delle difficoltà sistemiche che hanno investito il SSN, non ha mai effettivamente sviluppato una vocazione gestionale, strutturandosi più come un servizio amministrativo in senso stretto (*in line* alla Direzione Amministrativa).

14.3.2 Survey sui profili professionali under 35 nei servizi non sanitari

Informazioni anagrafiche degli enti rispondenti

In totale, sono state raccolte le risposte di 39 enti pubblici dei Servizi Sanitari Regionali (SSR)²³, di cui 12 aziende ospedaliere, 12 aziende sanitarie locali (o assimilabili, es. ASST lombarde), 2 aziende ospedaliero-universitarie integrate con il SSN, 5 agenzie di committenza (ATS Regione Lombardia) e 8 IRCCS di diritto pubblico. Gli enti rispondenti sono distribuiti in 13 Regioni e Province Autonome (Piemonte, Lombardia, Provincia Autonoma di Bolzano, Ve-

²³ Coerentemente con l'analisi effettuata sugli organigrammi, sono qui considerate come popolazione di riferimento 200 aziende sanitarie pubbliche.

neto, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Emilia Romagna, Toscana, Marche, Lazio, Basilicata, Calabria e Sicilia) e sono prevalentemente localizzati al Nord (29; 74%), mentre si osserva una percentuale minore di risposte ricevute da enti del Centro (4; 10%) e Sud Italia (6; 15%). Con riferimento alla produzione annuale aziendale, 18 enti (46%) riportano per il 2017 un valore inferiore a 300 milioni di euro, 3 enti (8%) tra 300 e 500 milioni di euro, 8 enti (21%) tra 500 e 700 milioni di euro e 10 enti (26%) sopra i 700 milioni di euro. Dal punto di vista dimensionale, escludendo le agenzie di committenza, gli enti rispondenti hanno una dotazione media di 678 posti letto (Tabella 14.1), per un totale di 23.041 posti letto.

Tabella 14.1 **Dimensione media degli enti rispondenti per tipologia di struttura**

Tipologia di ente	Numero rispondenti	Media posti letto (2016)	Totale posti letto (2016)
Agenzia di committenza (es. ATS Lombarda)	5	-	-
Azienda Ospedaliera	8	858	6.860
Azienda Ospedaliera integrata con l'università	4	976	3.902
Azienda ospedaliero-universitaria integrata con il SSN (ex Policlinici Universitari Pubblici)	2	394	787
Azienda Sanitaria Locale	12	756	9.076
IRCCS di diritto pubblico	8	302	2.416
Totale	39	591	23.041

Fonte: Elaborazioni OASI su dati del Ministero della Salute – Posti letto per struttura ospedaliera (anno 2016). Si considerano i posti letto per acuti, lungodegenza e riabilitazione.

Relativamente ai servizi non sanitari oggetto di analisi, alcuni enti rispondenti presentano tali servizi integrati tra più strutture. Di conseguenza, ai fini delle successive elaborazioni, verranno considerati come un unico ente²⁴. I servizi «Controllo di gestione» e «Sistemi informativi» – e le unità operative alle quali afferiscono – risultano presenti²⁵ in tutti gli enti rispondenti (37; 100%), mentre i servizi «Bilancio», «Politiche e valutazione del personale» e «Marketing e comunicazione» sono presenti rispettivamente in 34 (92%), 33 (89%) e 30 (81%) enti²⁶.

Coerentemente a quanto osservato nel paragrafo 14.3.1, per quanto riguarda la tipologia di unità organizzativa a cui sono affidati i servizi analizzati (qua-

²⁴ Nello specifico, il numero di enti considerati nell'analisi di dettaglio dei servizi non sanitari è pari a 37.

²⁵ Con "presente" si intende che il servizio risulta parte della struttura organizzativa e viene svolto all'interno dell'ente.

²⁶ Si sottolinea che è possibile che alcune funzioni (es «Bilancio») siano state inglobate in servizi più ampi (es «Controllo di Gestione») e pertanto, seppur svolte all'interno dell'ente, risultino non presenti come servizio a sé stante.

lora presenti²⁷), l'unità operativa complessa risulta essere la tipologia di unità organizzativa più frequentemente adottata dagli enti rispondenti per i servizi «Bilancio» (79%), «Politiche e valutazione del personale» (79%), «Sistemi informativi» (62%) e «Controllo di gestione» (54%), mentre il servizio «Marketing e comunicazione» risulta essere affidato nella maggioranza dei casi a unità operative semplici o uffici (27% e 47% rispettivamente). Inoltre, nella maggior parte degli enti, le unità operative a cui sono affidati i servizi «Controllo di gestione» e «Marketing e comunicazione» sono organi di *staff* (81% e 87%, rispettivamente), a supporto in particolare della Direzione Generale (54% e 80%, rispettivamente). I servizi «Politiche e valutazione del personale» e «Bilancio», invece, si configurano maggiormente come unità di *line* amministrativa (61% e 59% rispettivamente). Infine, il servizio «Sistemi informativi» presenta un'afferenza gerarchica più diversificata, seppur con una prevalenza di *staff* (62% dei casi complessivamente). I dati rilevati dalla *survey* in merito sia alla tipologia di unità operativa a cui sono affidati i servizi indagati sia all'afferenza gerarchica degli stessi sono quindi coerenti con i risultati mostrati nel paragrafo di approfondimento degli organigrammi aziendali: il campione di enti analizzato nel presente paragrafo, a livello organizzativo, risulta rappresentativo della popolazione di interesse (ossia degli enti pubblici degli SSR).

Analisi dei profili di ruolo amministrativo under 35

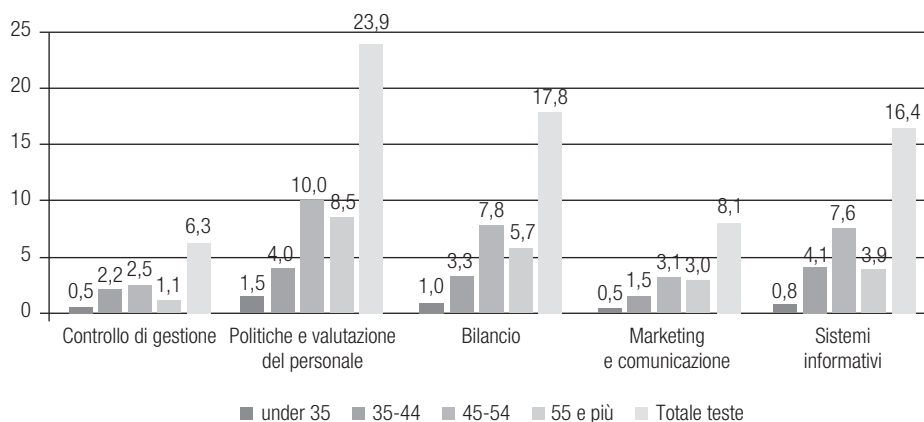
La Figura 14.7 mostra il numero medio di unità/teste – totali e per fascia d'età – suddivise per servizio analizzato²⁸. Il servizio «Politiche e valutazione del personale» presenta il numero medio di unità impiegate più elevato (23,9; DS²⁹=19,9), seguito dai servizi «Bilancio» (17,8; DS=8,3) e «Sistemi informativi» (16,4; DS=12,6). I servizi «Controllo di gestione» e «Marketing e comunicazione», entrambi configurati generalmente come organi di *staff*, presentano invece un numero più ridotto di teste, in media pari a 6,3 (DS=4,4) e 8,1 (DS=5,6) rispettivamente. Focalizzandosi sulla suddivisione per fascia d'età, appare evidente l'esiguità degli under 35 impiegati in tutti i servizi analizzati. Infatti, solamente il servizio «Politiche e valutazione del personale» presenta un numero medio di teste under 35 superiore all'unità (1,5; DS=1,9). I restanti servizi, invece, hanno in media un numero di unità under 35 inferiore o uguale

²⁷ I dati medi e percentuali presentati nei successivi capoversi sono stati ottenuti considerando solamente il numero di enti che presentano al proprio interno il servizio analizzato.

²⁸ Complessivamente, gli enti rispondenti hanno riportato un numero totale di unità/teste pari a 234 per il servizio «Controllo di gestione», 790 per «Politiche e valutazione del personale», 606 per «Bilancio», 234 per «Marketing e comunicazione» e 608 per «Sistemi informativi». Relativamente ai professionisti under 35, si rileva un numero assoluto pari a 20 unità/teste per il servizio «Controllo di gestione», 48 per «Politiche e valutazione del personale», 33 per «Bilancio», 14 per «Marketing e comunicazione» e 31 per «Sistemi informativi», per un totale di 146 unità/teste under 35.

²⁹ Deviazione standard

Figura 14.7 **Numero medio di unità/teste totali e per fascia d'età, suddivise per servizio**



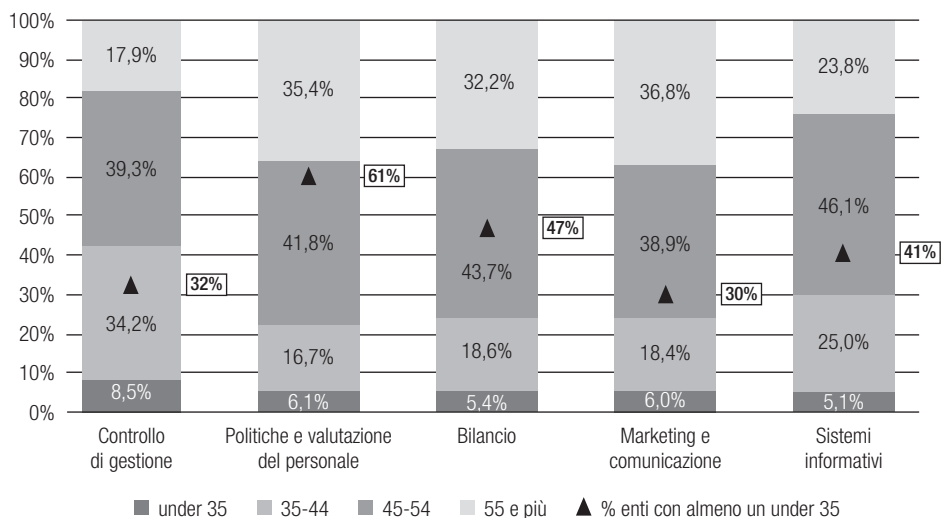
Fonte: Elaborazione su dati OASI

all'unità, e i numeri più bassi si registrano per i due servizi che, in generale, presentano il numero totale di teste minore («Controllo di gestione» e «Marketing e comunicazione»)³⁰.

La Figura 14.8 avvalorata i dati sull'esiguità degli addetti di ruolo amministrativo under 35 forniti sopra, mostrando la loro incidenza percentuale sul totale delle teste per servizio, che in tutti i casi risulta inferiore al 10%. In totale, a prescindere dalla tipologia di servizio analizzato, si registra una percentuale di under 35 pari al 5,9%. Nonostante il «Controllo di gestione» risulti un servizio con un numero medio ridotto di unità impiegate (*cf. supra*), l'incidenza percentuale degli under 35 per questo servizio è la più elevata, pari a 8,5%. I servizi «Politiche e valutazione del personale» e «Marketing e comunicazione» presentano un'incidenza percentuale degli under 35 pari circa al 6%, mentre risulta inferiore quella dei servizi «Bilancio» (5,4%) e «Sistemi informativi» (5,1%). È interessante notare che la percentuale di enti che impiegano almeno un under 35 all'interno dei servizi analizzati è inferiore al 50% per tutti i servizi ad eccezione di «Politiche e valutazione del personale» (si vedano i triangoli nella Figura 14.8). I valori più bassi si registrano per i servizi «Controllo di gestione» (32% degli enti) e «Marketing e comunicazione» (30% degli enti). Infine, focalizzandosi sulle altre fasce d'età, si osserva che per i servizi «Politi-

³⁰ Considerando solamente gli enti che presentano almeno un under 35 all'interno di ciascun servizio indagato, si ottiene un numero medio di unità/teste under 35 che rispecchia la distribuzione mostrata nella Figura 14.7. In particolare, si rileva una media di 2,4 per «Politiche e valutazione del personale», 2,1 per «Bilancio» e «Sistemi informativi», 1,7 per «Controllo di gestione» e 1,6 per «Marketing e comunicazione».

Figura 14.8 **Composizione percentuale di unità/teste per fascia d'età e servizio e percentuale enti con almeno un under 35**



Fonte: Elaborazione su dati OASI

che e valutazione del personale», «Bilancio» e «Marketing e comunicazione» la proporzione di personale over 55 è superiore a un terzo. I servizi «Controllo di gestione» e «Sistemi informativi» hanno invece un'incidenza minore di over 55 e presentano le percentuali più elevate di personale tra 35 e 44 anni (34,2% e 25,0% rispettivamente).

Un ulteriore affondo sui dati mostra la mancanza di una relazione direttamente proporzionale tra valore della produzione aziendale e numero medio di unità/teste under 35: infatti, gli enti che riportano un numero medio di unità/teste under 35 più elevato sono gli enti con un valore della produzione compreso tra i 300 e 500 milioni di euro, mentre il numero più basso è registrato dagli enti con un valore della produzione aziendale più elevata (superiore a 700 milioni di euro). La mancanza di una relazione direttamente proporzionale si mantiene inalterata anche considerando il numero totale di unità/teste senza distinguere per specifica fascia d'età. Gli enti con il valore della produzione aziendale più elevata registrano la più bassa incidenza percentuale di under 35 sul totale delle teste per tutti i servizi escluso «Bilancio» (compresa tra 2,7% di «Politiche e valutazione del personale» e 4,6% di «Sistemi informativi»). Gli enti con un valore della produzione aziendale compreso tra i 300 e 500 milioni di euro registrano invece l'incidenza percentuale di under 35 più elevata per tre servizi su cinque, «Politiche e valutazione del personale», «Marketing e comunicazione» e «Sistemi informativi» (8,8%, 15,8% e 7,4% rispettivamente).

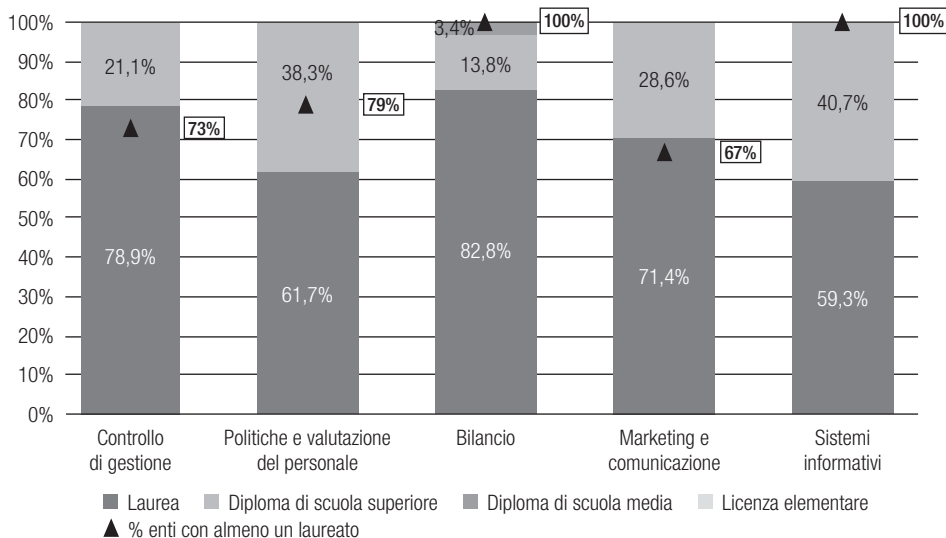
Infine, è interessante rilevare come il numero medio di unità/teste, sia totali sia under 35, sia significativamente diverso tra enti all'interno di regioni in PdR (passate e attuali, 36% del campione) ed enti in regioni mai sottoposte a PdR (64%). A prescindere dal servizio, si rileva infatti una media di 48,4 e 71,8 unità/teste totali rispettivamente, e 1,3 verso 5,1 unità/teste under 35: questo equivale a dire che, negli enti collocati in regioni mai sottoposte a PdR, il 7,1% del personale ricade nella classe d'età under 35, contro il 2,7% riscontrato nei cinque servizi degli enti rispondenti situati in regioni sottoposte a PdR.

Le seguenti sezioni della *survey* hanno l'obiettivo di approfondire il profilo degli addetti di ruolo amministrativo under 35, con riferimento in particolare a percorso di studi, anni di lavoro in azienda, tipologia di contratto e ruolo ricoperto. Relativamente al percorso di studi, è possibile osservare che la maggior parte degli under 35 ha conseguito una laurea (Figura 14.9). La percentuale maggiore di laureati sul totale degli under 35³¹ si osserva per il servizio «Bilancio» (82,8%), seguito dai servizi «Controllo di gestione» (78,9%) e «Marketing e comunicazione» (71,4%), mentre i restanti servizi («Politiche e valutazione del personale» e «Sistemi informativi») hanno una quota minore di laureati, pari rispettivamente a 61,7% e 59,3%. La Figura 14.9 mostra inoltre che, per i servizi «Bilancio» e «Sistemi informativi», tutti gli enti con under 35 presentano almeno un'unità/testa all'interno dei servizi stessi che ha conseguito la laurea. La percentuale minore di enti con almeno un under 35 laureato si registra per il servizio «Marketing e comunicazione» (67%), mentre si rilevano percentuali più elevate per «Controllo di gestione» (73%) e «Politiche e valutazione del personale» (79%).

Con riferimento alla disciplina di laurea, si registra un'incidenza maggiore di laureati in discipline economico-aziendali o equivalenti nei servizi «Bilancio» e «Controllo di gestione» (91,7% e 73,3% rispettivamente) e di laureati in discipline ingegneristiche o equivalenti per il servizio «Sistemi informativi» (56,3%). Per il servizio «Politiche e valutazione del personale» prevale la laurea in discipline giuridiche o equivalenti (es. scienze politiche) (55,2%), con una quota minore di laureati in economia (31,0%). Infine, il servizio «Marketing e comunicazione» ha una percentuale preponderante di laureati (60,0%) in discipline non riconducibili a quelle citate precedentemente.

Il servizio «Controllo di gestione» è il servizio con la percentuale maggiore di under 35 laureati che hanno conseguito un titolo di studio superiore alla laurea, pari al 20%. Tra i titoli conseguiti si annoverano sia il Dottorato di ricerca sia il Master di II livello (conseguibile dopo la laurea specialistica). Per il servizio

³¹ Per ciascun servizio indagato, sono stati esclusi dalle presenti analisi relative al titolo di studio alcuni enti che hanno fornito dati non coerenti con le sezioni precedenti (ad esempio un numero di laureati superiore al numero di under 35) o che, pur avendo segnalato la presenza di under 35, non hanno fornito dati relativi al titolo di studio. Complessivamente, sono state considerate 136 unità/teste under 35 su 146.

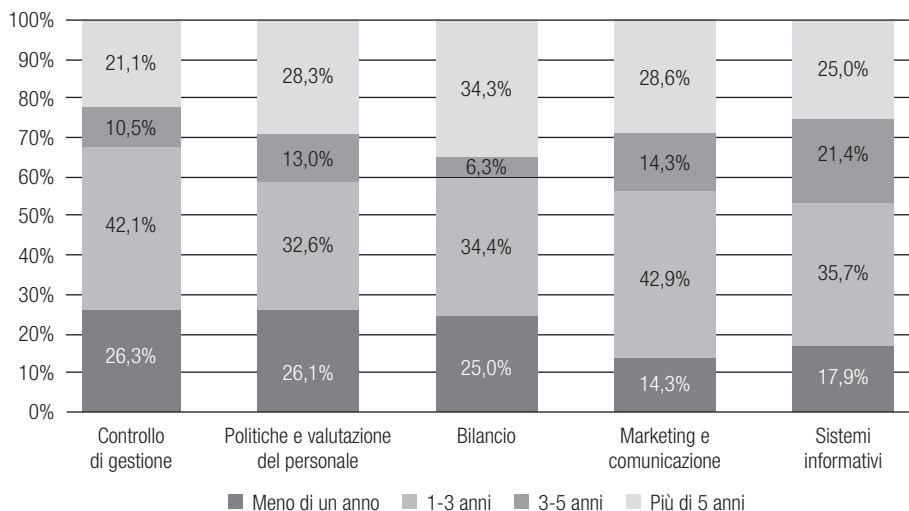
Figura 14.9 **Titolo di studio (% di under 35) per servizio**

Fonte: Elaborazione su dati OASI

«Sistemi informativi» si registra una percentuale di titoli di studio superiori alla laurea pari al 13%, la totalità dei quali Master di II livello, mentre per «Politiche e valutazione del personale» pari al 7%, suddiviso tra Dottorato di ricerca e Master di I livello (conseguibile dopo la laurea triennale). Non si rilevano invece under 35 con un titolo di studio superiore alla laurea per i servizi «Bilancio» e «Marketing e comunicazione».

La Figura 14.10 fornisce una panoramica sulla distribuzione degli under 35 per numero di anni in azienda³² per ciascun servizio indagato. In generale, si rileva che una quota maggioritaria di under 35 è impiegata all'interno degli enti rispondenti da meno di 3 anni. In particolare, il servizio «Controllo di gestione» registra il numero maggiore con 68,4%, «Bilancio» il 59,4%, «Politiche e valutazione del personale» il 58,7%, «Marketing e comunicazione» il 57,1% e «Sistemi informativi» il 53,6%. È possibile notare comunque una fascia ben nutrita di under 35 che presentano un rapporto di lavoro duraturo con gli enti analizzati. Infatti, escludendo il servizio «Controllo di gestione», si osserva per i restanti servizi una percentuale superiore al 25% di under 35 aventi un rapporto lavorativo di più di 5 anni con l'ente di riferimento, con un picco di 34,4% per il servizio «Bilancio».

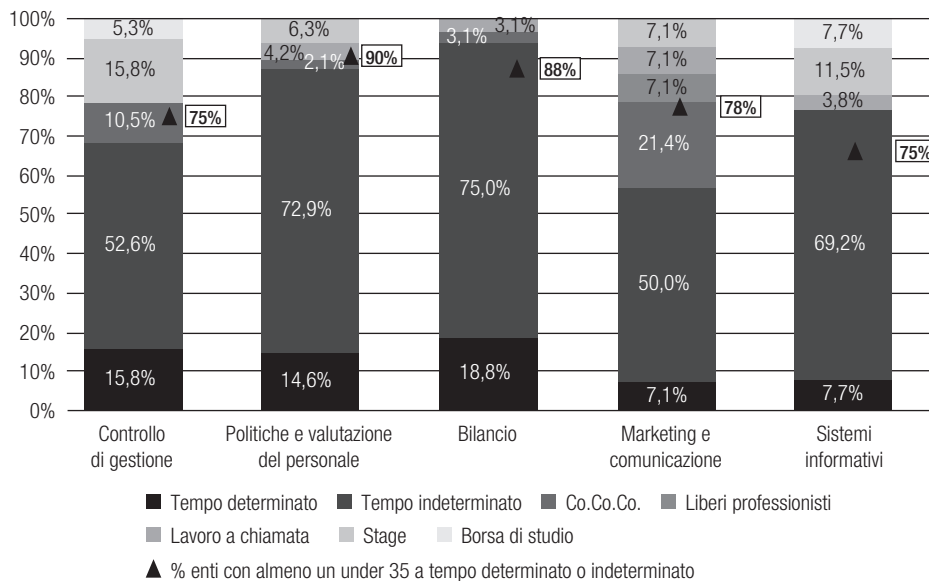
³² Per ciascun servizio indagato, sono stati esclusi dalle presenti analisi relative al numero di anni in azienda alcuni enti che hanno fornito dati non coerenti con le sezioni precedenti o che, pur avendo segnalato la presenza di under 35, non hanno fornito dati completi per questa sezione della survey. Complessivamente, sono state considerate 139 unità/teste under 35 su 146.

Figura 14.10 **Anni di lavoro in azienda (% di under 35) per servizio**

Fonte: Elaborazione su dati OASI

A livello di tipologia di contratto, la maggior parte degli under 35 all'interno degli enti considerati è assunta con un contratto a tempo determinato o indeterminato, con una significativa preponderanza di quest'ultimo³³ (Figura 14.11). In particolare, il servizio «Bilancio» presenta il 75,0% di under 35 assunti con un contratto a tempo indeterminato, seguito da «Politiche e valutazione del personale» con il 72,9% e «Sistemi informativi» con il 69,2%. I servizi «Controllo di gestione» e «Marketing e comunicazione» hanno una quota inferiore di contratti a tempo indeterminato (pari a 52,6% e 50,0% rispettivamente), tuttavia la somma di contratti a tempo determinato e indeterminato copre una quota di 68,4% e 57,1% rispettivamente. La percentuale di enti che hanno all'interno dei propri servizi almeno un under 35 con contratto a tempo determinato o indeterminato è elevata, compresa tra il 90% per il servizio «Politiche e valutazione del personale» e il 67% per il servizio «Sistemi informativi». Il servizio «Marketing e comunicazione» presenta la distribuzione più variegata di forme contrattuali e il ricorso più frequente a contratti Co.Co.Co. (21,4%). In generale, si rileva uno scarso ricorso a forme contrattuali quali quella libero professionale, il lavoro a chiamata e la collaborazione occasionale. Infine, si registra che «Controllo di gestione» e «Sistemi informativi» sono i servizi che, al momen-

³³ Per ciascun servizio indagato, sono stati esclusi dalle presenti analisi relative all'inquadramento contrattuale alcuni enti che hanno fornito dati non coerenti con le sezioni precedenti o che, pur avendo segnalato la presenza di under 35, non hanno fornito dati completi per questa sezione della survey. Complessivamente, sono state considerate 139 unità/teste under 35 su 146.

Figura 14.11 **Tipologia di contratto (% di under 35) per servizio**

Fonte: Elaborazione su dati OASI

to dell'osservazione, hanno all'attivo un numero maggiore di stage (15,8% e 11,5% rispettivamente) e borse di studio (5,3% e 7,7%) per gli under 35.

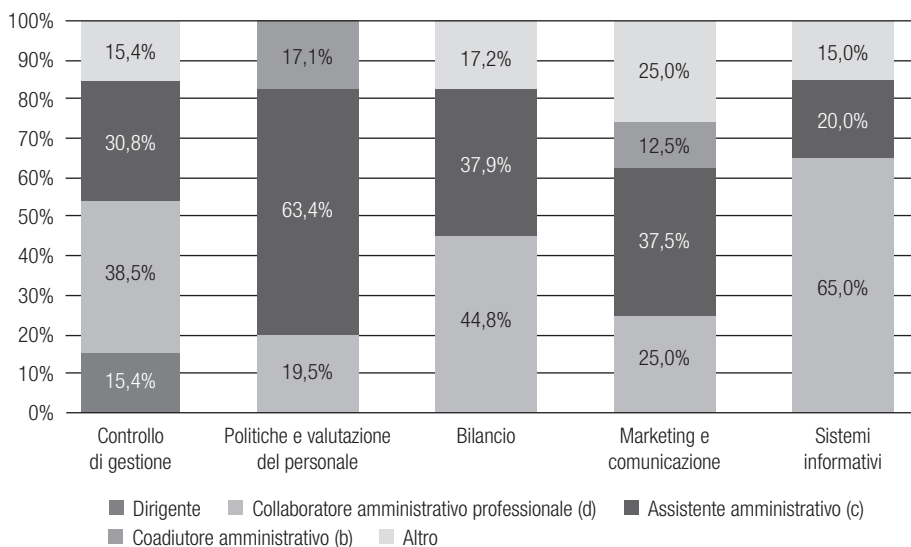
Con riferimento al ruolo ricoperto dal personale under 35 a tempo determinato e indeterminato (Figura 14.12), si osserva che i ruoli preponderanti per tutti i servizi sono collaboratore amministrativo professionale (d) e assistente amministrativo (c)³⁴. È rilevabile la presenza di figure dirigenziali under 35 solamente all'interno del servizio «Controllo di gestione», con una percentuale pari a 15,4%.

In generale, dalla Figura 14.13 si osserva che una quota piuttosto contenuta di enti ha attivato stage negli ultimi cinque anni. La percentuale maggiore si rileva per il servizio «Politiche e valutazione del personale» (42%), seguito da «Bilancio» (37%), mentre per i restanti servizi la percentuale si assesta intorno al 20%. A livello di numero medio di stage attivati, il servizio «Marketing e comunicazione» risulta quello ad aver attivato un maggior numero di stage nell'ultimo quinquennio, con una media di 7,0³⁵, mentre i servizi «Politiche e valutazione del personale» e «Sistemi informativi» risultano aver attivato in media uno stage ogni due anni. La percentuale di addetti di ruolo amministrati-

³⁴ Le lettere (a), (b), (c) e (d) esprimono le categorie di inquadramento dei dipendenti della Pubblica Amministrazione

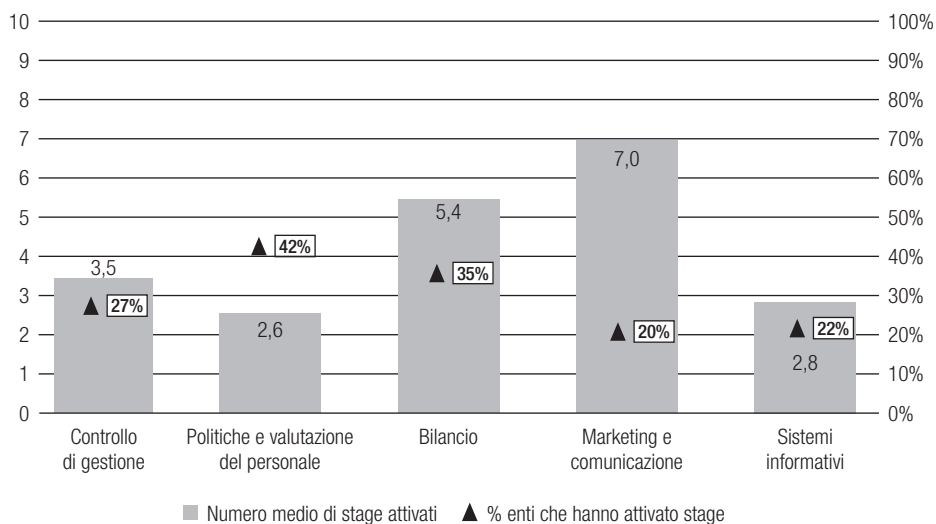
³⁵ Il numero medio è stato calcolato considerando al denominatore solamente il numero di enti che hanno dichiarato di aver attivato stage nel periodo considerato.

Figura 14.12 **Ruolo ricoperto (% under 35 a tempo determinato e indeterminato) per servizio**



Fonte: Elaborazione su dati OASI

Figura 14.13 **Numero medio di stage attivati e percentuale di enti che hanno attivato stage nell'ultimo quinquennio per servizio**



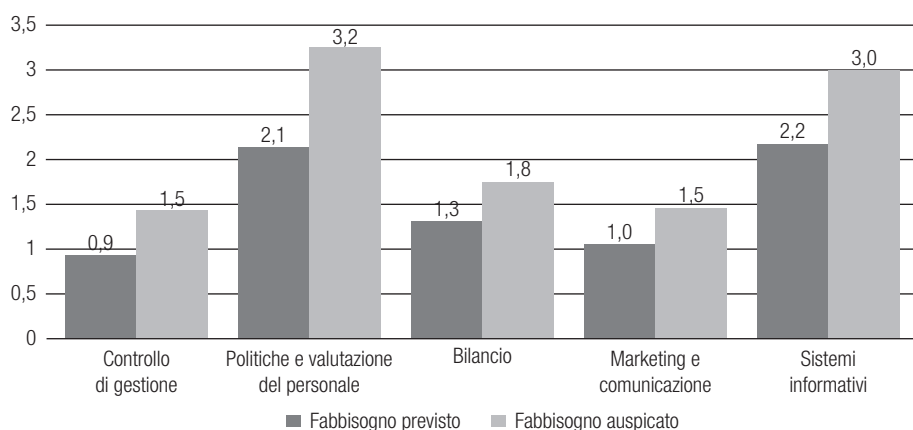
Fonte: Elaborazione su dati OASI

vo che risulta aver proseguito il proprio percorso lavorativo all'interno dell'ente alla fine dello stage è contenuta per tutti i servizi; si registra infatti, in ordine decrescente, un 16,7% per il servizio «Politiche e valutazione del personale», 9,1% per «Sistemi informativi», 7,7% per «Bilancio», 5,7% per «Controllo di gestione» e 0,0% per «Marketing e comunicazione». Nella maggior parte dei casi (67%), gli enti hanno attivato dei contratti Co.Co.Co. allo scadere dello stage. In casi più isolati, gli under 35 precedentemente in stage sono entrati in azienda tramite concorso pubblico, con la successiva stipula di contratti a tempo determinato (13%) o indeterminato (20%).

L'ultima parte della *survey* è, infine, volta a indagare il fabbisogno di personale previsto (individuato tramite atti e documenti ufficiali ad uso interno o esterno) e auspicato (percepito all'interno delle singole unità operative) per il prossimo triennio, a prescindere dall'età anagrafica dei dipendenti. La risposta è stata lasciata volutamente facoltativa e si sono quindi registrati un minor numero di enti rispondenti. È possibile notare dalla Figura 14.14 che il fabbisogno medio previsto è compreso tra 1 e 2 unità per tutti i servizi indagati; inoltre, risulta sistematicamente sottodimensionato rispetto al fabbisogno auspicato. Analizzando il fabbisogno medio (previsto e auspicato) in relazione al valore della produzione aziendale degli enti rispondenti, si rileva che gli enti con un valore della produzione più elevato (sopra i 700 milioni di euro) dichiarano in media un fabbisogno di personale maggiore; inoltre, la divergenza tra fabbisogno previsto e auspicato sussiste a prescindere dalla dimensione degli enti.

Per completare l'analisi, nel Box 14.2 si propone un confronto, seppur parziale, con le informazioni rilevate da un panel di strutture sanitarie private accreditate facenti parte del Tavolo HR Manager di Assolombarda.

Figura 14.14 **Fabbisogno medio di personale previsto e auspicato per servizio**



Fonte: Elaborazione su dati OASI

Box 14.2 Risultati questionario sui profili professionali under 35 somministrato a un panel di strutture private accreditate

Nel panel di 22 strutture private accreditate lombarde che è parte del Tavolo HR Manager di Assolombarda sono state raccolte le risposte di 8 strutture, di cui 3 Case di cura private accreditate, 2 IRCCS di diritto privato, 2 Centri diagnostici accreditati e un gruppo privato di ispirazione religiosa.

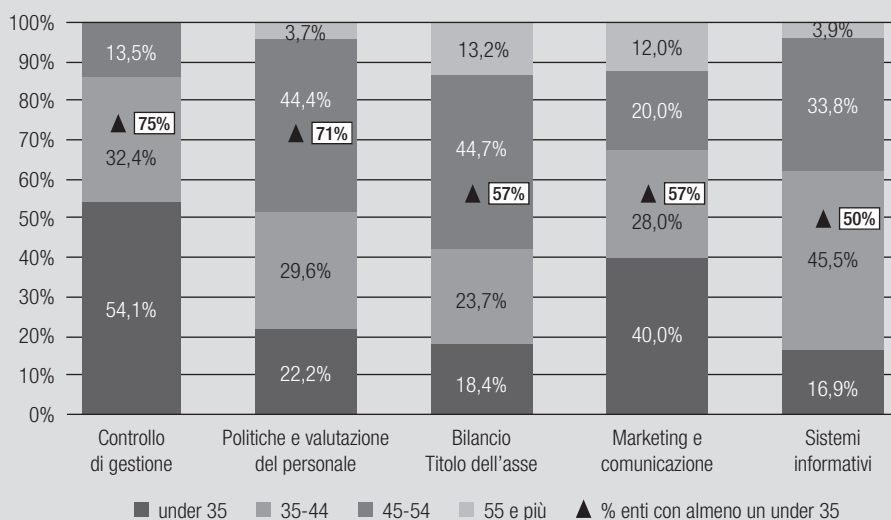
Con riferimento alla produzione annuale aziendale, 7 enti rispondenti (87,5%) riportano per il 2017 un valore inferiore a 300 milioni di euro e 1 ente (12,5%) tra 300 e 500 milioni di euro.

I servizi «Bilancio», «Politiche e valutazione del personale» e «Marketing e comunicazione» – e le unità operative alle quali afferiscono – risultano presenti in 7 enti (87,5%) del campione, mentre i servizi «Sistemi informativi» e «Controllo di gestione» risultano presente in tutti gli enti rispondenti.

Relativamente al livello di inserimento dei profili under 35 nei servizi non sanitari oggetto di analisi, si osservano sia un numero medio sia un'incidenza percentuale di under 35 più elevati nelle strutture private accreditate analizzate rispetto a quanto rilevato negli enti pubblici. In questi ultimi, infatti, l'incidenza percentuale dei profili under 35 sul totale delle teste per servizio oscilla tra il 5,1% e l'8,4% (Figura 14.8). Nelle strutture private accreditate analizzate, invece, emerge un'incidenza percentuale nettamente superiore, che oscilla tra il 16,9% rilevato per il servizio «Sistemi informativi» e il 54,1% rilevato per servizio «Controllo di gestione» (Figura 14.15), che vede 20 addetti di ruolo amministrativo under 35 impiegati su un totale di 37¹.

Si rileva, inoltre, come anche la percentuale di enti che impiegano almeno un under 35 all'interno dei servizi analizzati appaia superiore nel caso delle strutture private accreditate. In tutti i servizi la percentuale si attesta su valori superiori al 50%: i valori più bassi si registrano per «Sistemi informativi» (50%), «Bilancio» (57%) e «Marketing e comunicazione» (57%), mentre il servizio che presenta una percentuale maggiore risulta il «Controllo di gestione», registrando un valore pari al 75%. Pur considerando le dimensioni esigue del campione, appaiono quindi delle importanti differenze legate al livello di inserimento dei profili under 35 nei servizi non sanitari oggetto di analisi tra enti pubblici e privati.

Figura 14.15 **Composizione percentuale unità/teste per fascia d'età e servizio e percentuale enti con almeno un under 35, strutture private accreditate**



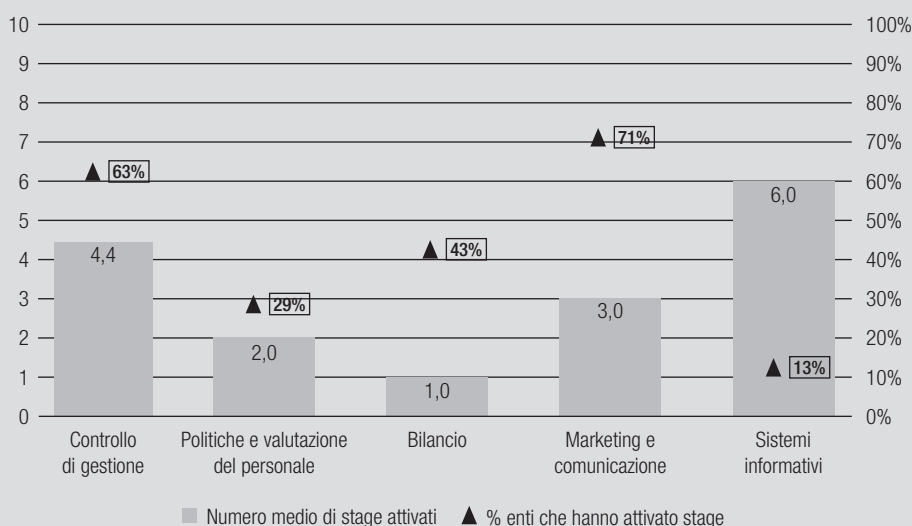
Indagando il profilo dei professionisti under 35 impiegati nel panel di strutture private accreditate analizzato con riferimento al percorso di studi intrapreso e alla tipologia di contratto in azienda, emerge che la maggior parte dei professionisti under 35 ha conseguito una laurea ed è stata assunta con un contratto a tempo determinato o indeterminato.

Per i servizi «Controllo di gestione», «Politiche e valutazione del personale» e «Marketing e comunicazione» la totalità dei professionisti under 35 possiede una laurea, mentre i servizi «Sistemi informativi» e «Bilancio» hanno una quota lievemente minore di laureati, pari rispettivamente a 75,0% e 57,1%.

A livello di tipologia contrattuale, similmente a quanto rilevato per le strutture pubbliche, la maggior parte degli under 35 risulta assunta con un contratto a tempo indeterminato. Questa tipologia di contratto riguarda la totalità degli under 35 assunti in 2 del 5 servizi analizzati («Bilancio» e «Sistemi informativi»), mentre si rileva un'incidenza minore di contratti a tempo indeterminato nei servizi «Controllo di gestione» (85%), «Marketing e comunicazione» (60%) e «Politiche e valutazione del personale» (50%). La restante quota è costituita da contratti a tempo determinato, ad eccezione del «Controllo di gestione» in cui si rileva l'attivazione di una piccola percentuale (5%) di contratti di stage. Nel caso delle strutture private accreditate emerge quindi un ancor più scarso ricorso a forme contrattuali come i contratti Co.Co.Co, per liberi professionisti, lavoro a chiamata e collaborazione occasionale. Per quanto riguarda infine l'attivazione di stage negli ultimi 5 anni, la Figura 14.16 evidenzia una percentuale superiore di enti che ha attivato stage nell'ultimo quinquennio tra le strutture private accreditate. La percentuale maggiore si rileva per il servizio «Marketing e comunicazione» e «Controllo di gestione» (rispettivamente 71% e 63%), seguiti da «Bilancio» e «Politiche e valutazione del personale», rispettivamente pari al 43% e al 29%. Per il servizio «Sistemi informativi», solamente in una struttura sono stati attivati degli stage (6 negli ultimi 5 anni). Emerge inoltre come il numero medio² di stage attivati vari considerevolmente tra i vari servizi: nel servizio «Bilancio» è stato attivato in media appena uno stage nell'arco dell'ultimo quinquennio, mentre per quanto riguarda il «Controllo di gestione» il numero medio si attesta intorno a 4,4.

Anche la percentuale di stage che ha portato a un proseguimento del rapporto lavorativo varia tra i servizi, dal 16,7% del servizio «Sistemi informativi», al 50% nel caso delle «Politiche e valutazione del personale». Si segnala infine che nei casi in cui gli stage hanno portato a un proseguimento del rapporto lavorativo, la forma contrattuale privilegiata dalle strutture sembra essere quella dei contratti a tempo determinato.

Figura 14.16 **Numero medio di stage attivati e percentuale di enti che hanno attivato stage nell'ultimo quinquennio per servizio**



¹ Complessivamente, gli enti rispondenti hanno riportato un numero totale di unità/teste pari a 37 per il servizio «Controllo di gestione», 27 per «Politiche e valutazione del personale», 38 per «Bilancio», 25 per «Marketing e comunicazione» e 77 per «Sistemi informativi». Relativamente ai professionisti under 35, si rileva un numero assoluto pari a 20 unità/teste per il servizio «Controllo di gestione», 6 per «Politiche e valutazione del personale», 7 per «Bilancio», 10 per «Marketing e comunicazione» e 13 per «Sistemi informativi», per un totale di 146 unità/teste under 35.

² Si segnala che il numero medio è stato calcolato considerando al denominatore solamente gli enti che hanno attivato almeno uno stage nel servizio oggetto di analisi nel quinquennio considerato.

14.4 Discussione e conclusioni

Il tema dello *shortage* del personale è particolarmente attuale con riferimento al SSN, guardando sia alla sua componente prettamente clinico-sanitaria che alla sfera dei servizi di natura amministrativa. A partire dal 2004, come conseguenza degli interventi normativi che si sono susseguiti, la dotazione organica delle aziende sanitarie pubbliche si è fortemente ridotta e l'età media innalzata. La contrazione ha soprattutto riguardato i profili under 35 di ruolo amministrativo (-63,9% tra 2005 e 2016).

In questo quadro, il presente contributo ha cercato di esplorare il fenomeno, indagando l'attuale grado di inserimento di profili under 35 in specifici servizi non sanitari: «Controllo di gestione», «Politiche e valutazione del personale», «Marketing e Comunicazione», «Sistemi informativi» e («Bilancio»). Nel farlo, ha innanzitutto cercato di rappresentare le principali caratteristiche dei servizi analizzati, anche per comprendere la portata in termini di valenza strategica a essi attribuita. Sotto questo profilo è emerso un quadro nazionale abbastanza omogeneo: (i) i servizi non sanitari indagati si inseriscono perlopiù in unità operative complesse, fatta eccezione per «Marketing e Comunicazione»; (ii) se maggiormente orientati a supportare la gestione aziendale e a esprimere contenuti a vocazione gestionale vengono collocati *in staff* al top management (Direzione Generale su tutti - «Controllo di Gestione», «Marketing e Comunicazione» e, meno marcatamente, «Sistemi informativi»), altrimenti tendono diffusamente a essere collocati *in line* alla Direzione Amministrativa («Bilancio»). Emblematico il caso del servizio «Politiche e valutazione del personale»: potenzialmente identificabile come servizio «a vocazione gestionale» considerando la centralità nell'influenzare le sorti di un'azienda attraverso la selezione e gestione dei professionisti che vi operano, alla luce delle difficoltà sistemiche che hanno investito il SSN, il servizio raramente è stato strutturato in chiave strategica all'interno dell'organizzazione, inserendosi più spesso come un servizio amministrativo in senso stretto (*in line* alla Direzione Amministrativa).

Rispetto all'inserimento dei giovani nei servizi analizzati, sono diversi gli spunti offerti dall'analisi esplorativa promossa dal presente contributo.

Un primo elemento riguarda la tipologia di servizio considerato. L'analisi ha permesso di evidenziare come non vi siano sostanziali differenze nell'inserimento di giovani profili under 35 sulla base della afferenza gerarchica del servizio e della conseguente vocazione gestionale o più strettamente amministrativa: mediamente, meno di un'unità di personale in capo ai servizi indagati è un profilo under 35 (ad eccezione delle «Politiche e Valutazione del Personale», con 1,5 unità). Ne deriva una modesta incidenza di giovani di ruolo amministrativo nell'organico dei servizi rispetto al totale che vi prestano servizio: tra il 5,1% («Sistemi informativi») e l'8,6% («Controllo di Gestione»). Tra essi, in media il 20% vanta un percorso di alta formazione manageriale sul settore sanitario o sulla funzione aziendale di riferimento. Se è vero che le unità organizzative a maggiore valenza strategica dovrebbero generare un maggior assorbimento di profili ad alto potenziale (qui intesi come profili con formazione specializzata di tipo funzionale e/o settoriale), nell'ottica di una composizione adeguata dell'organico e delle competenze, tale evidenza appare indicativa di una carenza stratificata di politiche volte alla loro attrazione (soprattutto, si ribadisce, alla luce degli stringenti vincoli imposti dalla normativa a partire dal 2004 e dalle seguenti Leggi Finanziarie). Se si osserva, però, come siano decisamente più elevate le percentuali di unità di personale con più di 55 anni (tra il 18% del «Controllo di Gestione» e il 37% di «Marketing e Comunicazione»), sembra essere confermato il margine per un potenziale ribilanciamento da attuarsi nel corso del prossimo quinquennio.

Un secondo elemento riguarda la relazione tra presenza di giovani profili nei servizi non sanitari indagati e due fattori contestuali che hanno caratterizzato in tempi recenti il SSN: l'accrescimento delle dimensioni aziendali e i Piani di Rientro (PdR) regionali. Se nel primo caso si tratta di un processo nei fatti ancora in corso, il secondo è un percorso ormai maturo che ha fortemente influenzato i meccanismi di funzionamento del sistema sanitario nell'ultimo decennio. Tali considerazioni si riflettono di fatto sui risultati emersi dall'analisi. Sotto il primo aspetto, infatti, la dimensione dell'azienda non incide sulla presenza di profili under 35 nei servizi non sanitari indagati e le aziende di dimensioni maggiori contano il numero più modesto di giovani professionisti (fanno eccezione i soli «Sistemi informativi»). Al contempo, alla luce della maggiore complessità e della crescente rilevanza del fenomeno di accrescimento dimensionale delle aziende avviato dalla recente stagione di riforme istituzionali in diversi SSR, il fabbisogno auspicato e previsto di risorse umane dichiarato dai rispondenti è significativamente più elevato proprio nelle aziende di maggiori dimensioni. Se invece si guarda al secondo fattore contestuale citato sopra, i Piani di Rientro, è sintomatico che il numero medio di unità/teste complessivo nei servizi non sanitari indagati sia significativamente influenzato dall'inserimento o meno in PdR degli SSR di cui le aziende fanno parte: considerando i servizi congiuntamente, vi è una differenza media di 23 unità a favore delle regioni mai inse-

rite in PdR; altrettanto rilevante la differenza per i soli profili under 35 (ca. 4 unità – 1,3 verso 5,1). Detto in altri termini, negli enti collocati in regioni mai sottoposte a PdR, il 7,1% del personale ricade nella classe d'età under 35, contro il 2,7% riscontrato nei cinque servizi degli enti rispondenti situati in regioni sottoposte a PdR. Si osserva pertanto il medesimo preoccupante paradosso sistemico già osservato in altri ambiti di analisi proposti dal Rapporto: i contesti regionali tradizionalmente più deboli hanno dovuto rispondere agli stringenti vincoli dei PdR riducendo le risorse in gioco, sottoponendo a sforzi importanti le aziende per trovare adeguate soluzioni organizzative e mantenere inalterato il livello dei servizi erogati. Se è ormai pacifico che la stagione dei PdR regionali è in fase di chiusura, anche in questo caso si apre un'importante opportunità per ripensare in ottica strategica e di lungo periodo a tipo e quantità di competenze effettivamente necessarie per guidare organicamente le aziende degli SSR, abbandonando la logica *contingency* e il ricorso a interventi spot e destrutturati. Sotto questo profilo, un aspetto rilevante su cui riflettere riguarda il rapporto tra attività definibili come «obbligatorie» (più routinarie, legate alla logica dell'adempimento e ai vincoli normativi) e quelle per così dire «facoltative», cuore del management aziendale e potenziali incubatrici di innovazione gestionale, nell'ottica di evitare che la prima dimensione comprima la potenziale vivacità della seconda.

Un terzo elemento, che si configura come propedeutico al superamento della logica *contingency*, riguarda le caratteristiche del mercato del lavoro da cui potenzialmente attingere in ottica programmatica, con una riflessione che si rende necessaria tra specificità della domanda (giovani profili ad alto potenziale) e dell'offerta (tipo di opportunità e contrattualistica). Come *proxy* della domanda, il background dei giovani attualmente operanti nel sistema offre una fotografia su cui riflettere in termini prospettici: la maggior parte dei profili under 35 inseriti attualmente ha conseguito una laurea (considerando i singoli servizi, si va dai 59 agli 83 punti percentuali). In risposta alla crescente complessità aziendale, sempre più, dunque, le aziende sanitarie pubbliche tendono ad affidarsi a risorse sulla carta qualificate e specializzate. Sul lato dell'offerta e dell'attrattività, invece, l'azienda possiede usualmente due importanti leve: la tipologia di contratto e la posizione all'interno dell'organizzazione. Oltre la metà degli addetti di ruolo amministrativo impiegati vanta un contratto a tempo indeterminato, che offre loro un certo livello di stabilità e «fidelizzazione» (oltre il 25% dei profili under 35 lavora nell'azienda di appartenenza da oltre 5 anni), mentre il ricorso nell'ultimo triennio a formule contrattuali alternative come stage, borse di studio e Co.Co.Co. appare scarso. La maggior parte delle aziende ha dunque continuato a utilizzare logiche «tradizionali» (assunzione per mezzo di concorso pubblico), ricorrendo solo residualmente a formule alternative per promuovere l'inserimento e/o il consolidamento di profili junior. Il loro inquadramento è perlopiù in qualità di assistenti/collaboratori ammini-

strativi, sebbene si registrino positivi esempi di dirigenti under 35, che in termini di potenziale attrattivo sposta la riflessione anche sull'effettiva possibilità per un giovane professionista di poter accedere a posizioni apicali in un arco di tempo ragionevole e più allineato ad altri settori lavorativi.

In sintesi, l'analisi conferma l'esistenza di un gap generazionale all'interno delle aziende sanitarie pubbliche e di un fabbisogno di organico importante per mantenere adeguati i livelli di servizio attualmente garantiti, con riferimento a quei servizi non sanitari a vocazione gestionale. Le evidenze proposte dal lavoro mirano in quest'ottica a contribuire in maniera costruttiva a un dibattito spesso poco avvezzo all'utilizzo di numeri e informazioni. A questo proposito, è opportuno sottolineare che, nonostante la forte riduzione osservata nell'ultimo decennio, la quota di personale amministrativo under 35 negli enti pubblici degli SSR, pari al 2,44% per l'anno 2016, risulta allineata con gli altri settori comparabili della pubblica amministrazione: gli enti di ricerca, le regioni e le autonomie locali, i Ministeri, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, la Scuola, l'Università presentano tutti un'incidenza di giovani inferiore al 3% del totale degli occupati (Aran, 2017). Fanno eccezione gli enti che si sono potuti muovere più liberamente nella gestione del personale, come le Regioni autonome, quelli più giovani a livello anagrafico quali le Autorità indipendenti e quelli che strutturalmente richiedono un apporto di risorse giovani quali le Forze Armate e i Corpi di polizia.

I risultati presentati in questo contributo indicano una scarsità di ricambio nelle funzioni amministrative (in parte considerabile come obiettivo deliberato – si pensi agli accorpamenti interaziendali di funzioni – in parte non governato). Questa analisi esplorativa, di taglio quantitativo, apre una serie di interrogativi, che possono essere oggetto di futuri approfondimenti tramite metodologie quantitative e qualitative.

Un primo ambito di approfondimento potrebbe riguardare le soluzioni di *recruiting* e sviluppo di carriera adottate dalle aziende di erogazione. Tra queste, la letteratura scientifica individua il *Talent Management*, ossia lo sviluppo della capacità di ingaggiare e trattenere personale qualificato e fortemente motivato (Cappelli, 2008). Il *Talent Management* applicato al contesto pubblico ha l'ambizione di intercettare la predisposizione naturale di alcuni individui a essere impiegati in contesti pubblici: il focus sulla Public Service Motivation (PSM) permette di individuare una domanda di giovani interessati alla pubblica amministrazione che, in assenza di programmi ben congeniati, rischia di restare inespressa (Cannas *et al.*, 2018). Logiche di questo tipo richiedono valutazioni strategiche più trasversali: nella revisione delle competenze che negli enti pubblici degli SSR porterà a ripopolare anche i servizi non sanitari, il SSN è spinto a confrontarsi in chiave competitiva con altri settori e con enti di pari o differente natura istituzionale per l'aggiudicazione dei migliori talenti, specialmente per i

profili del ruolo amministrativo che, all'inizio della propria carriera professionale, sono spendibili trasversalmente in più settori. Future ricerche potranno quindi approfondire le scelte strategiche adottate, valutando quali fattori hanno condotto le aziende a ringiovanire il proprio organico in alcuni casi e non in altri.

Un ulteriore approfondimento futuro di taglio qualitativo potrebbe indagare quali benefici concreti sono derivati dall'innesto dei giovani nelle funzioni/servizi oggetto di analisi. Si potrebbe non solo osservare casi di successo nelle aziende sanitarie pubbliche, ma anche estendere l'analisi alle aziende sanitarie private accreditate o ad altri comparti del sistema pubblico.

Infine, un'analisi dal taglio più quantitativo potrebbe indagare i profili motivazionali del personale under 35 del SSN per valutare se le attuali soluzioni di recruiting permettono di intercettare quegli individui maggiormente guidati da leve motivazionali tipiche dell'impiego pubblico.

In definitiva, colmare il gap generazionale, promuovere un adeguato *talent management* e riflettere su un consapevole e appropriato *fit* tra competenze, compiti e responsabilità appaiono step essenziali per poter garantire alle aziende sanitarie un rafforzamento delle proprie capacità manageriali e delle potenzialità di crescita e sviluppo organizzativo, fattori che risultano ancora inesplorati dalla letteratura scientifica.

Bibliografia

- Agenzia per la Rappresentanza Negoziabile delle Pubbliche Amministrazioni (2017), Dati Statistici <http://www.aranagenzia.it/statistiche-e-pubblicazioni/dati-statistici.html#OCCUPATI%20NELLA%20PA%20PER%20CLASSI%20DI%20ETA'%20E%20GENERE>
- Bergamaschi M. (2008), «Creazione del valore e organizzazione in sanità», *Management e Sanità*, Milano, McGraw-Hill.
- Cannas F., Cantarelli P., Cinelli G., Fattore G. (2018), «Il talent management nella pubblica amministrazione», *Economia&Management* (4).
- Cappelli P. (2008), *Talent management for the twenty-first century*. Harvard Business Review, 86(3), 74-81.
- Carbone C., Marsilio M. (2009), «Modelli organizzativi per i servizi non sanitari: i primi risultati di un'analisi esplorativa», in Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI 2009*. Milano, Egea.
- Colley L. (2014), *Understanding ageing public sector workforces. Demographic challenge or a consequence of public employment policy design?*, *Public Management Review*, 16: 7, 1030-1052.
- Del Vecchio M., Lega F., Prenestini A. (2017), «Nuovi modelli organizzativi e sviluppo del middle management nelle Aziende Sanitarie», in *CERGAS SDA Bocconi* (a cura di), *Rapporto OASI 2017*. Milano, Egea.

- Fenech L., Lega F., Prenestini A. (2017), «Il grado di diffusione di una funzione strutturata di gestione operativa nelle aziende sanitarie del SSN: un'analisi empirica», in CERGAS SDA Bocconi (a cura di), *Rapporto OASI 2017*, Milano, Egea.
- Ministero dell'Economia e delle Finanze, Conto Annuale 2016.
- Mintzberg H. (1985), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, il Mulino.
- OECD (2017), *Government at a Glance 2017*, Parigi, OECD Publishing. Disponibile online: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en
- Tanese A. (2002), «L'evoluzione delle funzioni innovative nelle aziende del SSN: riflessioni conclusive», *MECOSAN. Management ed economia sanitaria*, 11:43, 117-126.