

# Bocconi



## CONVEGNO OASI 2019

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

### IL “MESTIERE” DEL DIRETTORE GENERALE: UN’INDAGINE QUALI- QUANTITATIVA

Andrea Rotolo

CERGAS, SDA Bocconi

29 novembre 2019



Università  
Bocconi

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

SDA Bocconi  
School of Management

# Obiettivi della ricerca



APPROFONDIRE IN CHE COSA CONSISTA OGGI IL  
**LAVORO MANAGERIALE DEI DIRETTORI GENERALI**  
DELLE AZIENDE SANITARIE ITALIANE

## Domande di ricerca:

1. Quali sono le principali **attività** e i principali **interlocutori** dei DG?
2. Quali sono le attività a maggior **rilevanza strategica**?
3. Quali sono le specifiche condizioni contingenti che influenzano le modalità di **interpretazione del ruolo dei DG**?



# Principali risultati

## Attività e interlocutori chiave



**52,7 ore**

di lavoro  
settimanali  
(in media in  
agenda)

- **11,5 ore (23%) lavoro individuale**
  - 4,1 ore (8%) presenza a eventi pubblici
  - 2,4 ore (5%) trasferte di lavoro
  - 1,0 ore (1%) attività formative e di aggiornamento
  - 3,0 ore (6%) tempo in agenda dedicato a vita privata
  - 5,5 ore di lavoro individuale (extra agenda)
- 
- **28,3 ore (56%) meeting e riunioni con altri interlocutori**



Università  
Bocconi

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

SDA Bocconi  
School of Management

# Il DG e gli stakeholder dell'azienda

Attività	Ore settimanali	% rispetto a tempo agenda
Professionisti	7,2	14%
Direzione Strategica	6,4	13%
Staff aziendali	6,0	12%
Regione	2,7	5%
Comunità locali	1,6	3%
Rappresentanti sindacali	1,2	2%
DG altre aziende	1,0	2%
Associazioni di pazienti	0,7	1%
Stampa/media	0,6	1%
Industria	0,2	0%
Altri stakeholder	0,8	2%

39% agenda per governare organizzazione



16% agenda per governare stakeholder esterni



Quali interlocuzioni hanno maggiore rilevanza strategica?

Regione	76%
Direzione Strategica	69%
DG altre aziende	63%
Comunità locali	58%
Rappresentanti sindacali	52%
Associazioni di pazienti	50%
Staff aziendali	49%
Professionisti	48%
Industria	48%
Stampa/media	36%
Altri stakeholder	42%



Molto tempo dedicato all'organizzazione

vs

Maggiore rilevanza percepita nelle relazioni con attori esterni



# Tre macro-fasi nell'esercizio del ruolo del DG

Nomina -----> Scadenza



- Studio, analisi **ATTESE** e costruzione **RELAZIONI**
- Elaborazione e condivisione (interna ed esterna) **PROGETTO STRATEGICO**
- Coinvolgimento **PROFESSIONISTI**

- **OPERAZIONALIZZAZIONE** strategia
- **CONTROLLO** esecuzione tramite strumenti e «luoghi» ad hoc
- Celebrazione **EARLY WINS**

- **VALUTAZIONE** risultati e attribuzione significato
- **RIALLINEAMENTO** premesse e risultati attesi



# Implicazioni manageriali e di policy

## Spunti di lavoro per i manager e i policy maker del settore:

1. Quale evoluzione del ruolo del DG si accompagnerà all’**EVOLUZIONE DEGLI ASSETTI ISTITUZIONALI**?
2. Le Regioni potrebbero costruire **COMUNITÀ DI PRATICA** tra DG per:
  - favorire lavoro di squadra e di sistema
  - permettere consolidamento delle relazioni e crescita omogenea di competenze
  - promuovere interpretazioni e visioni dell’ambiente e dei problemi
3. Quanto sono cruciali, anche in prospettiva, il **RUOLO E I MECCANISMI DI DELEGA** agli altri componenti della Direzione Strategica?
4. I tempi sono maturi per i DG di avere possibilità di **COSTRUIRSI LA SQUADRA DI STAFF NECESSARIA** per sostenere il ruolo *multitasking* a cui sono chiamati? Garantendo a ogni DG gradi di autonomia e risorse per potenziare/modificare lo staff con cui fare squadra (es: gestione operativa, comunicazione, formazione)
5. Come costruire **PERCORSI FORMATIVI E PROCESSI DI SELEZIONE** maggiormente “su misura” per il ruolo e la funzione di Direzione Generale?



## Team di Ricerca



*Federico Lega*



*Andrea Rotolo*



*Marco Sartirana*

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**  
**[andrea.rotolo@unibocconi.it](mailto:andrea.rotolo@unibocconi.it)**

CERGAS Bocconi

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |  
Tel +39 02 58365262 | [www.cergas.unibocconi.it](http://www.cergas.unibocconi.it)



**Università  
Bocconi**

**CERGAS**  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

**SDA Bocconi**  
School of Management