



**L’Osservatorio sull’Equità di genere della leadership in Sanità
presenta il Rapporto Annuale 2025**

“Sono tre gli ambiti analizzati con il Gender Leadership Index in Health, un indicatore costruito ad hoc per misurare la rappresentanza di genere nel settore sanitario: le organizzazioni sanitarie del Servizio Sanitario Nazionale, le imprese del settore farmaceutico e del settore dei dispositivi medici, e il campo della formazione e conoscenza. Il quadro della leadership femminile che emerge è disomogeneo e complesso: nel

comparto pubblico e nel mondo accademico, la presenza femminile nei ruoli apicali rimane bassa, nonostante le donne siano la maggioranza degli occupati. Nel privato, solo il farmaceutico presenta risultati incoraggianti”

Roma, 24 Ottobre 2025 – **L’Osservatorio sull’Equità di Genere della Leadership in Sanità**, promosso dall’Associazione LEADS – Donne Leader in Sanità in collaborazione con l’Università degli Studi di Milano, pubblica il Rapporto Annuale 2025, uno strumento per l’analisi e la promozione della parità di genere nei ruoli di leadership del settore Health & Life Sciences italiano, pubblico e privato.

Il rapporto, frutto di un lavoro multidisciplinare e partecipato, analizza i dati provenienti da tre ambiti: le organizzazioni sanitarie del Servizio Sanitario Nazionale, le imprese del settore farmaceutico e del settore dei dispositivi medici, e il campo della formazione e conoscenza

Principali risultati

Il Rapporto 2025 dell’Osservatorio LEADS mette in luce un quadro complesso e disomogeneo della leadership femminile nel settore sanitario italiano. Nonostante le donne rappresentino una quota maggioritaria tra gli occupati, la loro presenza nei ruoli apicali resta ancora molto bassa.

Nelle aziende sanitarie pubbliche, solo il 23,6% dei Direttori e Direttrici Generali è donna. Tra i medici con incarichi di Struttura Complessa (cd. primari) la percentuale femminile si ferma al 22,97%. Tra il personale sanitario, che comprende professioni storicamente composte da donne, è dato un riconoscimento solo marginale nelle cariche dirigenziali, per circa solo lo 0,22% dei professionisti.

Nel settore privato, il comparto farmaceutico mostra risultati incoraggianti: le donne rappresentano il 45% degli addetti e quasi la metà dei quadri, mentre tra i dirigenti la loro presenza è ancora limitata al 37,7%. Più critico il settore dei dispositivi medici, dove le donne occupano solo il 25% dei ruoli apicali, nonostante una partecipazione femminile al 45%.

Infine, nel mondo accademico, l’area delle Scienze Mediche, pur registrando una crescita della componente femminile tra i docenti (43,23%), presenta ancora una presenza ridotta nei ruoli più elevati: solo il 22% delle professoresse ordinarie è donna.

Il Gender Leadership Index in Health

L’Osservatorio ha costruito un indicatore sintetico che misura la rappresentanza di genere nei ruoli di leadership: **il Gender Leadership Index in Health**. IL GLIH, misurando la presenza di uomini e donne in ruoli di leadership rispetto alla ripartizione di genere della forza lavoro, fornisce una base oggettiva per orientare politiche e azioni verso una leadership sanitaria più equa e sostenibile. L’indicatore si muove in un

Ufficio Stampa Università degli Studi di Milano

Chiara Vimercati - 331.6599310

Glenda Mereghetti - 334.6217253 - 02.5031.2025

Federica Baroni - 3346561233 - 02.5031.2567

Laura Zanetti - 334 1053159 - 02.5031.2983

ufficiostampa@unimi.it



intervallo fra 0, ossia nessuna rappresentanza del genere femminile, e 1, ossia totale rappresentanza del genere femminile.

“L’Osservatorio ha tra i suoi principali strumenti la raccolta e l’analisi dei dati sull’occupazione, che sono stati elaborati per il calcolo del GLIH. Esso si fonda sul concetto di equi-rappresentanza della leadership, che va oltre la mera riconoscione -pur importante- di quante siano le figure di leader nel settore, ma le rapporta alla composizione di genere del settore. L’interpretazione dei risultati è stata supportata dallo svolgimento di focus group e da survey che hanno consentito una più approfondita e completa conoscenza del fenomeno.”

- *Marina D’Artibale, Co-direttrice dell’Osservatorio*

“L’Osservatorio ha promosso anche azioni di empowerment e networking, nonché una capillare azione di comunicazione e awareness nei confronti non solo degli ‘addetti ai lavori’, ma anche della società civile. Per raggiungere questi obiettivi, abbiamo lavorato a stretto contatto con aziende, istituzioni e professionisti del settore sanitario per promuovere una cultura che favorisca un accesso equo e inclusivo a posizioni di leadership.”

- *Marta Marsilio, Co-direttrice dell’Osservatorio*

“L’Osservatorio sulla Leadership Femminile in Sanità non è soltanto un progetto di ricerca: è un modo per fare advocacy in modo costruttivo, per influenzare le decisioni pubbliche attraverso l’evidenza dei dati e la forza dell’analisi oggettiva. Questo Osservatorio rappresenta una forma concreta di impegno civile e sociale ed è la dimostrazione di come la conoscenza possa diventare strumento di cambiamento, di come la ricerca possa tradursi in azione e l’evidenza in equità. È il risultato dell’impegno di molte persone che ci hanno lavorato e dell’Associazione Donne Leader in Sanità, e dell’Università degli Studi di Milano, che insieme hanno scelto di credere in un modello di leadership fondato su competenza, responsabilità e giustizia sociale.”

- *Patrizia Ravaioli, Presidente LEADS – Donne Leader in Sanità*

I risultati mostrano forti disparità in quasi tutti gli ambiti oggetto di analisi: il contesto pubblico del SSN presenta la maggiore diseguaglianza, con l’indice pari a 0,21 pur essendo il settore con la maggior percentuale di donne tra gli occupati (circa il 70%). Anche nel personale universitario si osserva un forte squilibrio nella rappresentanza delle donne nei ruoli apicali: infatti, guardando ai Professori Ordinari delle discipline delle scienze mediche, si registra un indice pari a 0,27. Il settore farmaceutico e il settore dei dispositivi medici riportano valori più alti. Nel primo ci si avvicina molto al punto di equilibrio (0,43) e dal trend si osserva un progressivo avvicinamento alla piena parità. Nel secondo, invece, nonostante una minore partecipazione femminile agli addetti ai lavori di questo campo, il GLIH raggiunge lo 0,31, indicando una sottorappresentazione femminile nei ruoli apicali di questo settore.



Aziende Sanitarie Pubbliche



Settore Farmaceutico



Settore dei Dispositivi Medici



Università



■ GLIH UOMINI ■ GLIH DONNE

Proposte e buone pratiche

Il Rapporto ha raccolto una serie di buone pratiche che possono favorire la promozione della leadership femminile, agendo con un cambiamento culturale profondo e un impegno strutturato da parte delle organizzazioni. Tra le strategie più efficaci emergono il monitoraggio sistematico, l'adozione di sistemi di valutazione e performance neutrali, la formazione su competenze manageriali e anche sul tema dell'inclusione, l'adozione di politiche di welfare che favoriscano la conciliazione vita-lavoro, e altre ancora. Un altro potente strumento è quello dei percorsi di mentoring e iniziative di networking professionale che aiutano a superare il confidence gap, anche grazie alla possibilità di entrare in contatto diretto con role models.

Ufficio Stampa Università degli Studi di Milano

Chiara Vimercati - 331.6599310

Glenda Mereghetti - 334.6217253 - 02.5031.2025

Federica Baroni - 3346561233 - 02.5031.2567

Laura Zanetti - 334 1053159 - 02.5031.2983

ufficiostampa@unimi.it



In conclusione, il Rapporto 2025 conferma che la parità di genere nella leadership sanitaria non è solo una questione di equità, ma una leva strategica per innovazione e sostenibilità, e per questo rappresenta un obiettivo che richiede impegno condiviso, politiche strutturate e un cambiamento culturale profondo.

Il Rapporto sarà disponibile dal 24 ottobre 2025 sulla piattaforma Zenodo.

L’Osservatorio, guidato dalla dott.ssa Marina D’Artibale e dalla prof.ssa Marta Marsilio, si avvale del contributo del Comitato Scientifico composto da rappresentanti dei diversi stakeholder del settore sanitario (enti ed istituzioni pubbliche, associazioni professionali, associazioni di categorie, società scientifiche): prof.ssa Lucetta Scaraffia (Presidente del Comitato), dott. Guido Beccagutti (Confindustria - Dispositivi Medici), prof. Francesco Bruno Arturo Blasi (Università degli Studi di Milano), Magnifica Rettrice prof.ssa Marina Brambilla (Università degli Studi di Milano), dott. Guido Carpani (FOFI), dott.ssa Enrica Giorgetti (Farmindustria), dott. Giovanni Leonardi (Ministero della Salute), prof.ssa Concetta Liberatore (ANAAO Toscana), dott.ssa Mariella Mainolfi (Ministero della Salute), dott.ssa Barbara Mangiacavalli (FNOPI), dott. Giovanni Migliore (FIASO), dott. Gabriele Pelissero (AIOP), dott.ssa Patrizia Ravaoli (Leads), prof. Maurizio Simmaco (AOU Sant’Andrea), dott.ssa Paola Testori Coggi (Leads).

Inoltre, l’Osservatorio è sostenuto da un Advisory Board, composto da rappresentanti di aziende che hanno deciso di sostenere incondizionatamente l’Osservatorio. Le aziende che sostengono incondizionatamente l’Osservatorio sono: Beckton Dickinson Italia, Boehringer Ingelheim Italia, Boston Scientific, Farmindustria, Indicon, Lundbeck Italia, Medtronic Italia, Sanofi, Takeda Italia, UCB Pharma, e Zambon Italia.

E’ possibile scaricare il rapporto a questo link <https://zenodo.org/records/17433410>

Per ulteriori informazioni:

✉ osservatorio.leads@unimi.it

✉ donneleaderinsanita@gmail.com