

Il Governo delle Risorse Umane della Regione Toscana

Luciano Lippi – Direttore Settore Risorse Umane del SSR, Formazione e Relazioni Sindacali



Perché Oggi il Governo delle Risorse Risorse Umane è Strategico

Il governo delle risorse umane nel Servizio Sanitario Regionale è una delle leve più strategiche strategiche per garantire qualità, equità e continuità dei servizi ai cittadini.



Nuovi Modelli Organizzativi

Trasformazioni strutturali e normative normative che richiedono adattamento adattamento continuo



Competenze Innovative

Crescente domanda di nuove competenze professionali e digitali



Nuovi Bisogni di Salute

Aspettative crescenti dei cittadini e complessità assistenziale

L'Impatto della Pandemia sul Reclutamento

Il Momento Post-Pandemico

La pandemia ha impresso un'accelerazione straordinaria, straordinaria, spesso non governabile, ai processi di reclutamento.

È stato necessario per garantire continuità ai servizi, ma oggi ci ritroviamo con un sistema che deve essere ricondotto dentro una cornice programmatica stabile, sostenibile e coerente.

Misure Emergenziali Adottate

- Assunzioni in deroga
- Stabilizzazioni rapide
- Utilizzo esteso di contratti flessibili
- Mobilità straordinaria e riassegnazioni rapide

Il Modello Toscano di Governance del Personale

La Regione Toscana ha costruito negli anni un modello di governo delle risorse umane fondato su principi cardine che garantiscono efficacia e coerenza.

Omogeneità dei Processi

Uniformità tra le aziende del SSR per garantire standard condivisi

Coerenza Programmatoria

Integrazione tra programmazione sanitaria e programmazione del personale

Equilibrio Istituzionale

Integrazione equilibrata tra indirizzo regionale e autonomia aziendale

Partecipazione al Gruppo di Lavoro Nazionale AGENAS

Un Elemento Strategico

La partecipazione attiva della Regione Toscana al gruppo di lavoro nazionale nazionale AGENAS sulla metodologia di determinazione dei fabbisogni fabbisogni professionali consente di:

- Contribuire alla definizione degli standard nazionali
- Garantire allineamento tra programmazione regionale e statale
- Portare al livello nazionale la propria esperienza organizzativa
- Anticipare scenari e orientare più efficacemente le politiche del personale personale

Le Leve Strategiche del Governo delle Risorse Umane



Pianificazione e PTFP

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale come leva principale per riportare per riportare equilibrio dopo il ciclo straordinario di reclutamenti della pandemia



Formazione e Sviluppo

Percorsi formativi integrati per leadership, competenze digitali e lavoro multiprofessionale



Relazioni Sindacali

Modello collaborativo orientato al confronto sulle scelte



Benessere Organizzativo

Priorità strategica per migliorare clima lavorativo e prevenire il burnout ed aggressioni a personale sanitario sanitario

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale

Il PTFP è oggi la leva principale per riportare equilibrio dopo il ciclo straordinario di reclutamenti della pandemia.

La nuova Delibera regionale per il triennio 2026–2028 rafforza il suo ruolo strategico.



Atto Strategico

Strumento di programmazione fondamentale



Flessibile e Modulabile

Adattabile alle esigenze territoriali



Integrato con DM 70 e 77

Coerenza con normativa nazionale



Sostenibilità dei Bilanci

Equilibrio economico-finanziario

Sentenza Corte Costituzionale n. 114/2025: conferma la competenza regionale nell'approvazione dei PTFP, rafforzando la governance centrale delle risorse centrali delle risorse umane del SSR.

Formazione e Benessere: Pilastri del Cambiamento

Sviluppo delle Competenze
Cambiamento
La Toscana investe in percorsi formativi

integrati con attenzione a:

- Leadership consapevole
- Competenze digitali
- Formazione clinico-organizzativa
- Lavoro multiprofessionale

La pandemia ha dimostrato la straordinaria capacità di adattamento dei professionisti: ora serve trasformare quella capacità emergenziale in **competenze strutturate e stabili**.

Benessere Organizzativo

Il post-pandemia ha lasciato segni profondi: profondi: stress, carichi elevati, rischio burnout. Il benessere organizzativo è una priorità strategica:

- Miglioramento del clima lavorativo
- Conciliazione vita-lavoro
- Prevenzione del burnout
- Sistemi di ascolto e welfare interno
- Lotta alle aggressioni

Il benessere non è una dimensione accessoria: è una condizione essenziale della qualità assistenziale.

La Riforma della Medicina Generale: il RUAP

RUAP Assistenza Primaria (RUAP)

La riforma della medicina generale, con l'AIR 2025, introduce il **Ruolo Unico di Assistenza Primaria**

01 governance del personale.

Integrazione delle Attività

Integra attività a scelta e attività oraria in un
unico ruolo professionale

02

Presenza Strutturata

Presenza nella rete territoriale: Case della
Comunità, Ospedali di Comunità, COT, NEA

116117

03 Componente Programmabile

Diventa una componente programmabile e stabile della dotazione del SSR

La pandemia ha accelerato la transizione verso una medicina territoriale più integrata e tecnologica: oggi serve
tecnologica: oggi serve consolidare questa evoluzione dentro un quadro organizzativo maturo.

Le Sfide Attuali

25-28 NOVEMBRE 2025
AREZZO FIERE E CONGRESSI

20
Years
2005-2025

Le principali criticità con cui ci confrontiamo richiedono una rinnovata capacità di programmazione e una leadership diffusa.

1

Carenze Professionali

Carenze di professionisti in molte aree specialistiche e territoriali

2

Invecchiamento della Forza Lavoro

Necessità di ricambio generazionale e trasferimento di competenze

3

Complessità Normativa

Crescente complessità del quadro normativo e regolatorio

4

Competenze Digitali

Nuovi ruoli da sviluppare e competenze tecnologiche da acquisire

5

Flessibilità Organizzativa

Adattamento ai nuovi modelli territoriali e assistenziali

6

Riassorbimento Post-Pandemico

Gestione degli effetti del reclutamento emergenziale

Motore del Cambiamento

Il modello toscano si caratterizza per una governance integrata, capace di coniugare indirizzo regionale e autonomia aziendale.

La pandemia ha amplificato criticità, accelerato processi, forzato schemi, ma ci ha anche insegnato flessibilità, velocità e capacità di innovazione.

Ricomporre gli Equilibri

Armonizzare gli organici di personale

Rafforzare la Formazione

Investire nello sviluppo continuo

Valorizzare le Competenze

Riconoscere e sviluppare i talenti

Promuovere Benessere

Garantire sostenibilità organizzativa

Guidare la Trasformazione

Governance moderna e consapevole

Un governo delle risorse umane che non sia amministrazione dell'esistente, ma motore del cambiamento.