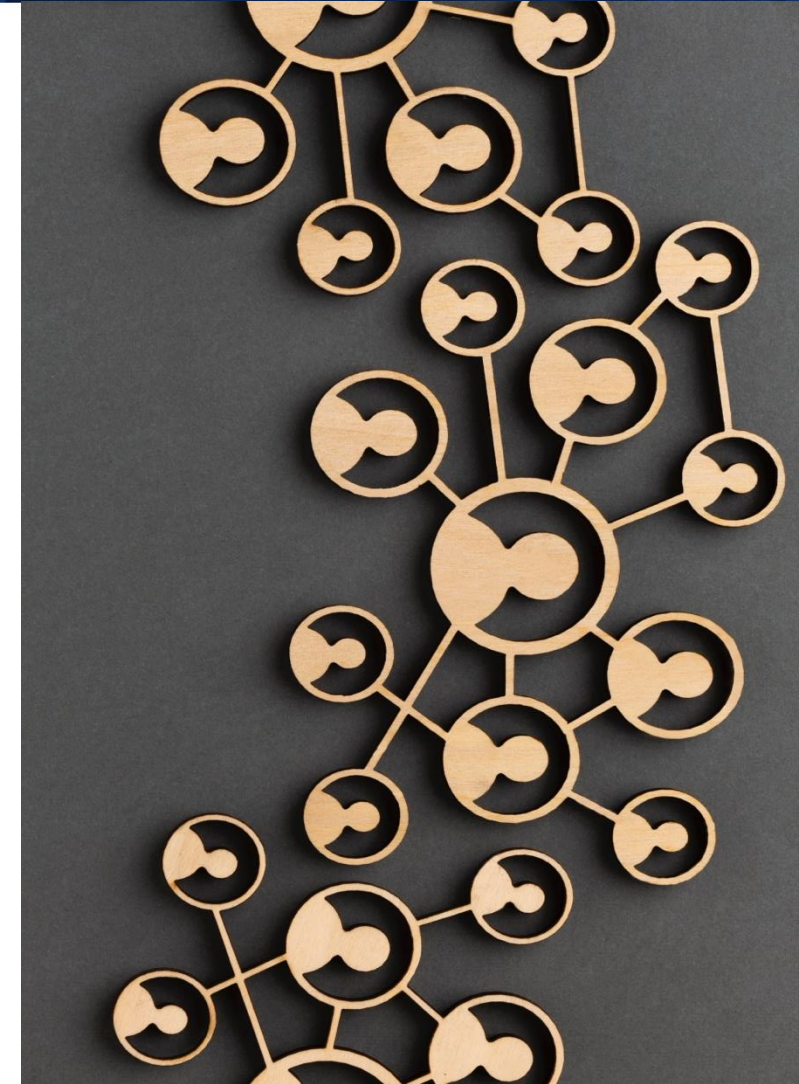


# Il Governo delle Risorse Umane della Regione Toscana

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 programmatoria 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 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** La riforma della medicina generale, con l'AIR 2025, introduce il **Ruolo Unico di Assistenza Primaria**  
**Assistenza Primaria (RUAP)**, un cambiamento profondo con effetti diretti sulla governance del

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 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**.*