

Sostenere e valorizzare i ruoli manageriali e prevenire il turnover e l'abbandono della funzione

Relatore: Claudio Costa

SOSTENERE IL PRESENTE
PER COSTRUIRE
IL FUTURO

NUOVE SFIDE CULTURALI E ORGANIZZATIVE
PER IL MANAGEMENT
DELLE PROFESSIONI SANITARIE

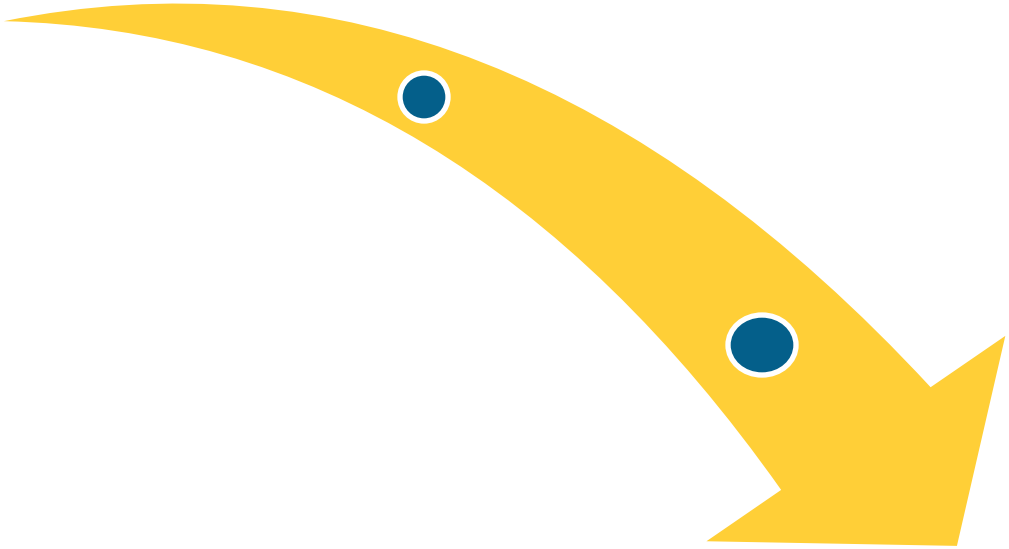
26
SETTEMBRE
2025

SIDMI VENETO

Centro Culturale
"G.Marani" Ospedale
Civile Maggiore-Borgo
Trento- AOUI Verona

DOTTORJOB
HEALTH PROFESSIONALS NETWORK

Fattori che determinano la carenza di personale sanitario nei paesi europei e in Italia



REGIONE DEL VENETO

DGR 960/2024 «IL PIANO STRATEGICO PER AFFRONTARE LA CARENZA DI PERSONALE DELLA REGIONE DEL VENETO»

Macro-problemi e obiettivi del piano strategico regionale

MACRO-PROBLEMA		OBIETTIVO	AZIONI
1.	**Complessità del fenomeno** "carenza di personale", con cause multifattoriali che interessano i settori pubblico e privato accreditato	Coordinamento unitario delle azioni a livello regionale	•*Istituzione cabina di regia* •*Sensibilizzazione sul tema e sull'adozione del piano*
2.	**Bassa capacità di trattenere** il personale in servizio, come evidenziato dall'aumento delle dimissioni inattese del personale del SSR pubblico, per varie cause	Miglioramento della capacità delle aziende sanitarie di trattenere il personale	•*Studio cause dimissioni inattese* •*Promozione di leadership supportiva* •*Valorizzazione delle competenze* •*Piattaforma mobilità inter-aziendali* •*Attraction e retention aree disagiate* •*Supporto psicologico*
3.	Diminuzione del tempo effettivo lavorato, a causa dell'**invecchiamento del personale**	Riduzione dell'impatto dell'invecchiamento del personale sulla produzione di servizi	•*Riduzione degli effetti dell'invecchiamento del personale*
4.	Carenza di personale di assistenza, a causa dell'**elevato numero di quiescenze**	Riduzione dell'impatto delle quiescenze massive	•*Modelli skill mix e staff change* •*Utilizzo tecnologie e AI* •*Reclutamento personale dall'estero*
5.	**Perdita di attrattività della formazione** infermieristica e OSS e di alcune specializzazioni mediche	Aumento dell'attrattività delle professioni e di alcune specifiche specializzazioni mediche	*Promozione* •*CdL Infermieristica,* •*percorsi formativi OSS,* •*alcune specializzazioni mediche*

Perché ci focalizziamo sulla leadership?



Evolvere gli stili di conduzione verso logiche più inclusive, partecipative e collegiali, richieste anche dalle attese psico attitudinali delle nuove generazioni di professionisti

Disagio diffuso nelle Aziende Sanitarie verso l'esercizio direttivo-verticale della leadership, non più «coerente» o accettabile secondo gli schemi culturali evoluti del contesto professionale della sanità contemporanea.

Perché Compassionate Leadership?



Compassionate Leadership
modello di leadership supportiva che sta riscuotendo attenzione a livello internazionale per gli esiti favorevoli sul personale e sugli assistiti

Compassionate leadership

Michael West - Professore di psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso Lancaster University

Dai primi studi del 2011 sulla compassione applicata alla leadership emerge come la compassionate leadership caratterizzi gli staff maggiormente motivati ed ingaggiati, con alti livelli di benessere organizzativo, che si traduce nell'erogazione di cure di alta qualità.

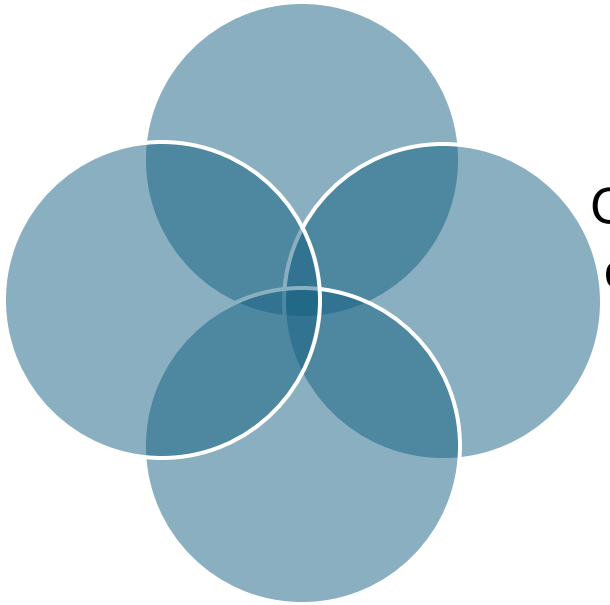


Il **Compassionate Leader** nei confronti dei suoi collaboratori:



Empatizza con loro

Si impegna per consentire loro di essere efficaci ed efficienti nel lavoro



Comprende le difficoltà che devono affrontare

Li supporta nell'affrontare le sfide

Il Progetto CompAct

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

UNIVERSITÀ di VERONA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

REGIONE DEL VENETO

- Adattamento alle specificità del contesto sanitario italiano
- Valutazione dell'efficacia del modello
- Disseminazione del modello



Progetto CompAct

- 3 Aziende Sanitarie coinvolte
- Durata 2 anni

Obiettivi del progetto:

- Sviluppare, adattare e validare un **modello italiano di *Compassionate Leadership***
- Implementare un **percorso formativo** dedicato a chi esercita un ruolo manageriale
- **Valutare l'impatto** della leadership compassionevole

Metodo:

ricerca-azione attraverso formazione e confronto con direttori/responsabili e coordinatori delle UUOO e servizi

Personale coinvolto

Gruppo Sperimentale	Gruppo di Controllo
Individuato tra il personale delle aziende **ULSS3** e **ULSS4**	Individuato tra il personale dell'azienda **ULSS 6**

Management apicale

Middle management

Personale operativo

U.O. coinvolte: Medicina, Pronto Soccorso e Servizio di Assistenza Domiciliare Integrata

Obiettivi futuri del progetto

- Pubblicazione e Disseminazione dei Risultati

- Diffusione del modello di *Compassionate Leadership* nelle altre U.O. delle aziende partecipanti

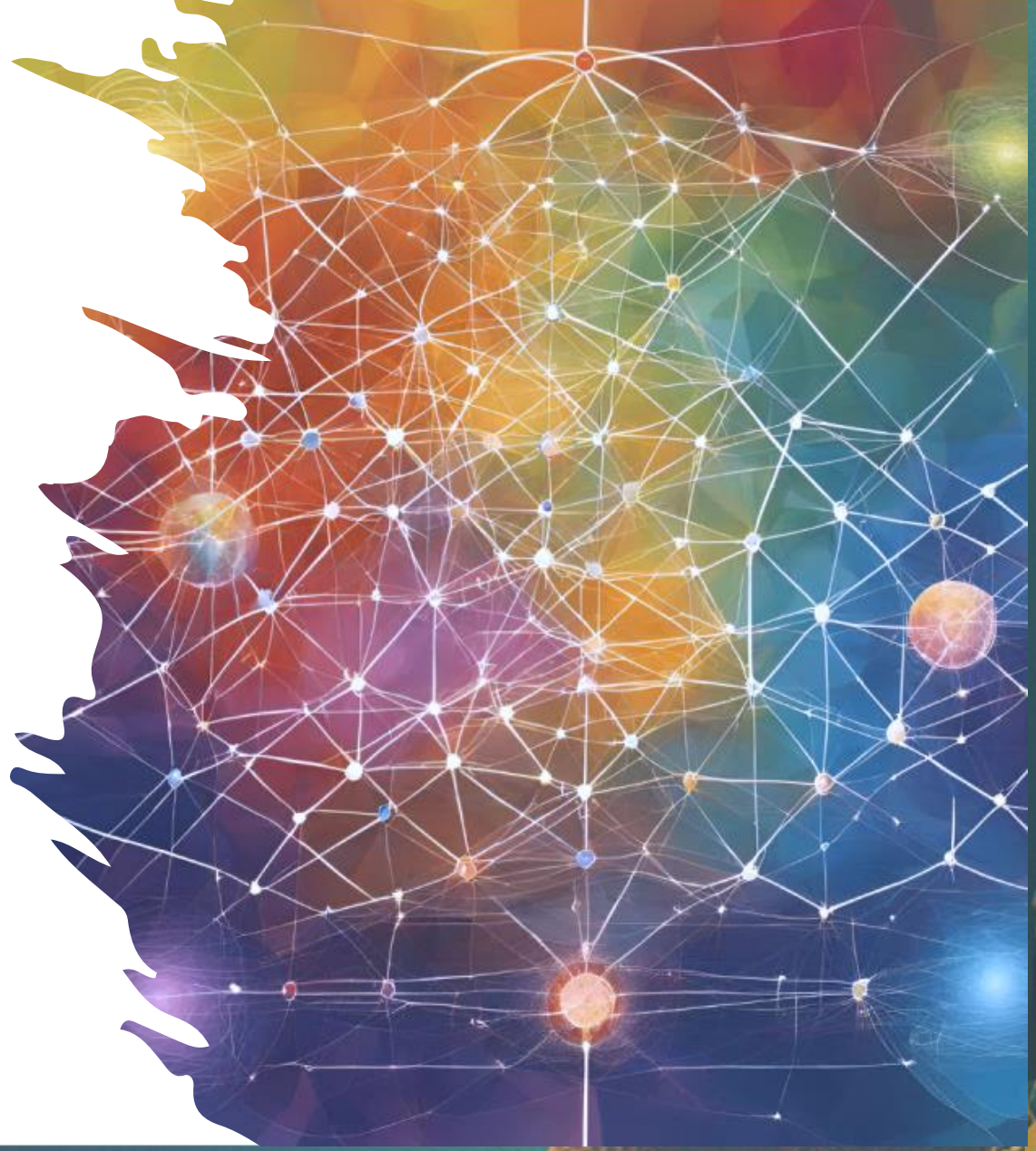
- Diffusione del modello in tutte le altre Aziende Sanitarie Regionali



Conclusioni

Il **progetto Compact** è una delle numerose azioni finalizzate al miglioramento della gestione delle risorse umane nel SSR:

- Formazione manageriale PNRR
- Indagine biennale di clima organizzativo
- Istituzione dei gruppi aziendali sulla carenza del personale
- Altre azioni del piano strategico regionale



GRAZIE PER L’ATTENZIONE