



REGIONE DEL VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

L'OFFERTA SANITARIA NEL PERSONALE DIPENDENTE IN REGIONE VENETO

Dott. Claudio Costa
Direttore Risorse Umane del SSR



REGIONE DEL VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

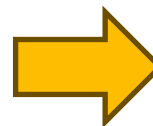
Perché parlarne adesso??

Domanda di salute
più complessa



Professionisti
sanitari sotto
pressione

Effetti: accesso,
tempi, qualità,
sicurezza

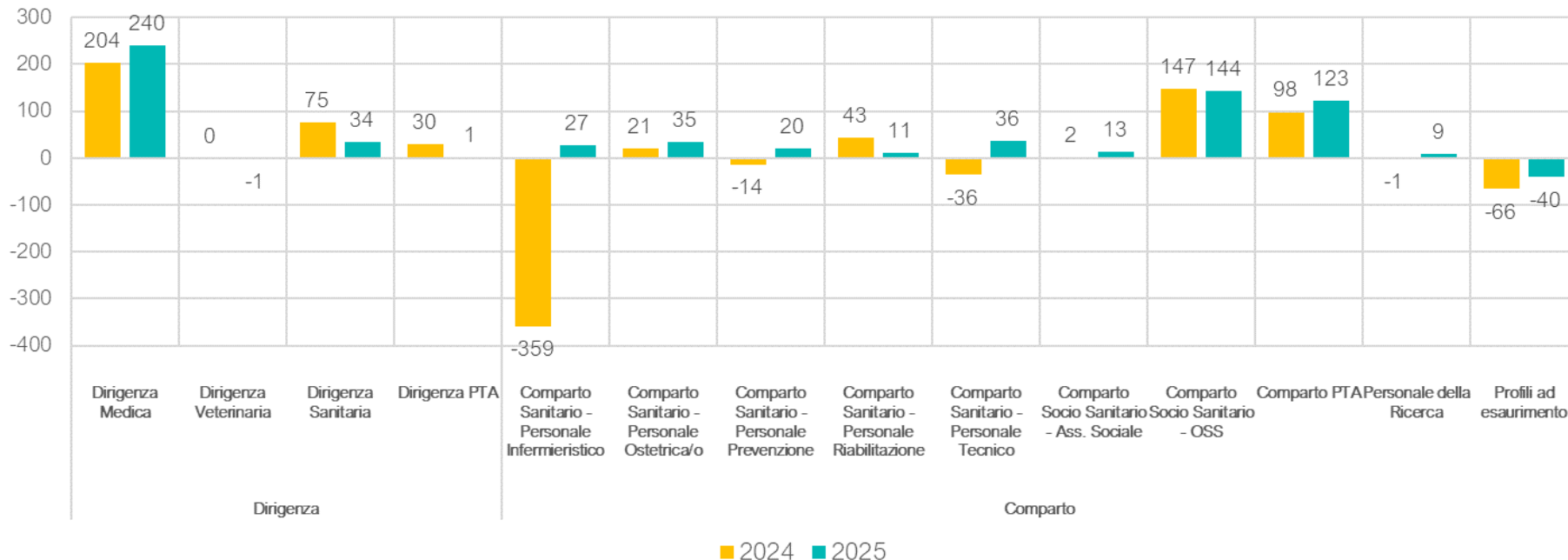


Carenza di professionisti sanitari – Cause acutizzazione

1. **invecchiamento della forza lavoro:** nel 2023 i medici con età > di 55 anni sono il 44% (20% con età > 60) (OECD, 2025) e gli infermieri il 29% (Agenas, 2025);
2. **disagio mentale diffuso e burn out** del personale post pandemia
3. **grandi dimissioni:** + 32% medici e + 36% infermieri post pandemia
4. **fenomeni migratori:** formati all'estero l'1% medici e il 5% degli infermieri (OECD, 2025)
5. **numerosità delle professioni sanitarie:** 31
6. **ridotta attrattività** delle professioni sanitarie - infermieristica: -11,1% domande, rapporto domande/posto: 0,9 (Mastrillo, 2025) e polarizzazione verso alcune specializzazioni mediche
7. **aree/servizi disagiati:** rurali/montane; emergenza e cure primarie
8. **contesto formativo e contrattuale** frammentato e spesso inadeguato
9. **crescente complessità della domanda di salute**

Regione Veneto: flussi di personale

Saldo Assunti Cessati anni 2024 e 2025

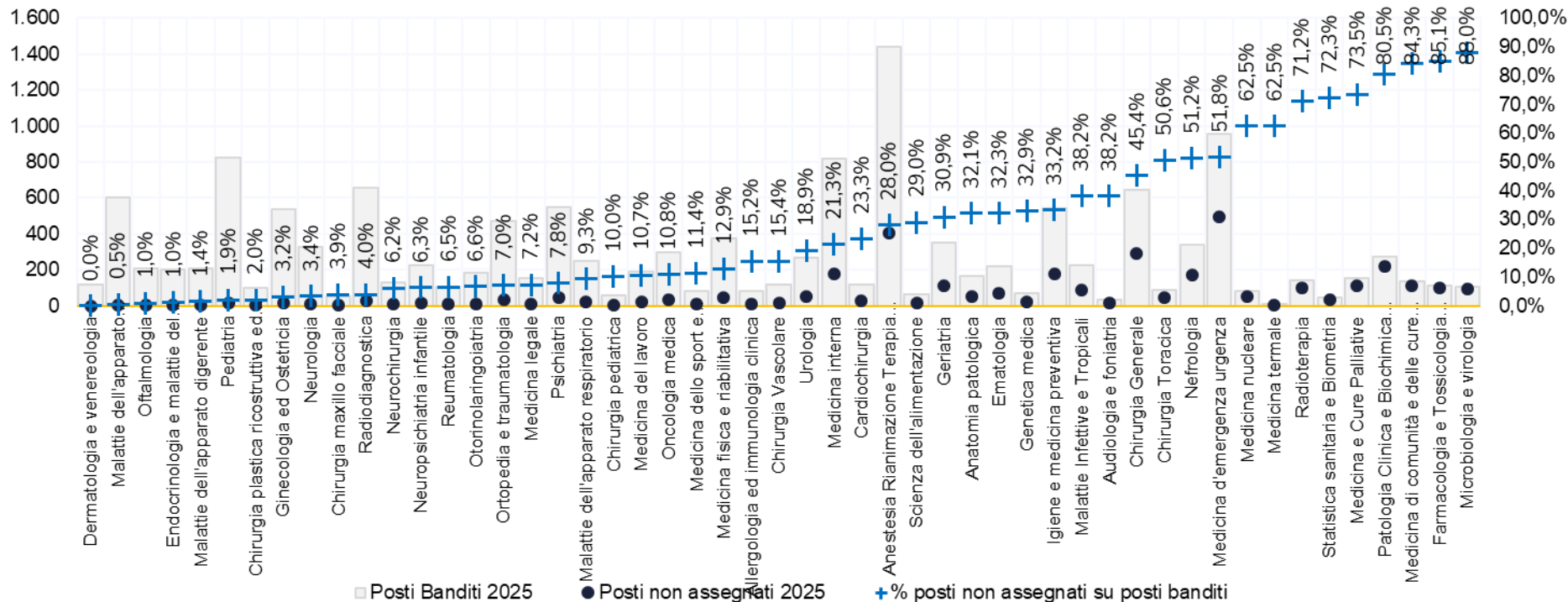


REGIONE del VENETO
Servizio Socio Sanitario Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Fonte: HR Suite GPI Informatica Dipendenti Enti SSR Regione del Veneto al netto aspettative > 15gg

Analisi posti banditi e non assegnati – Anno 2025

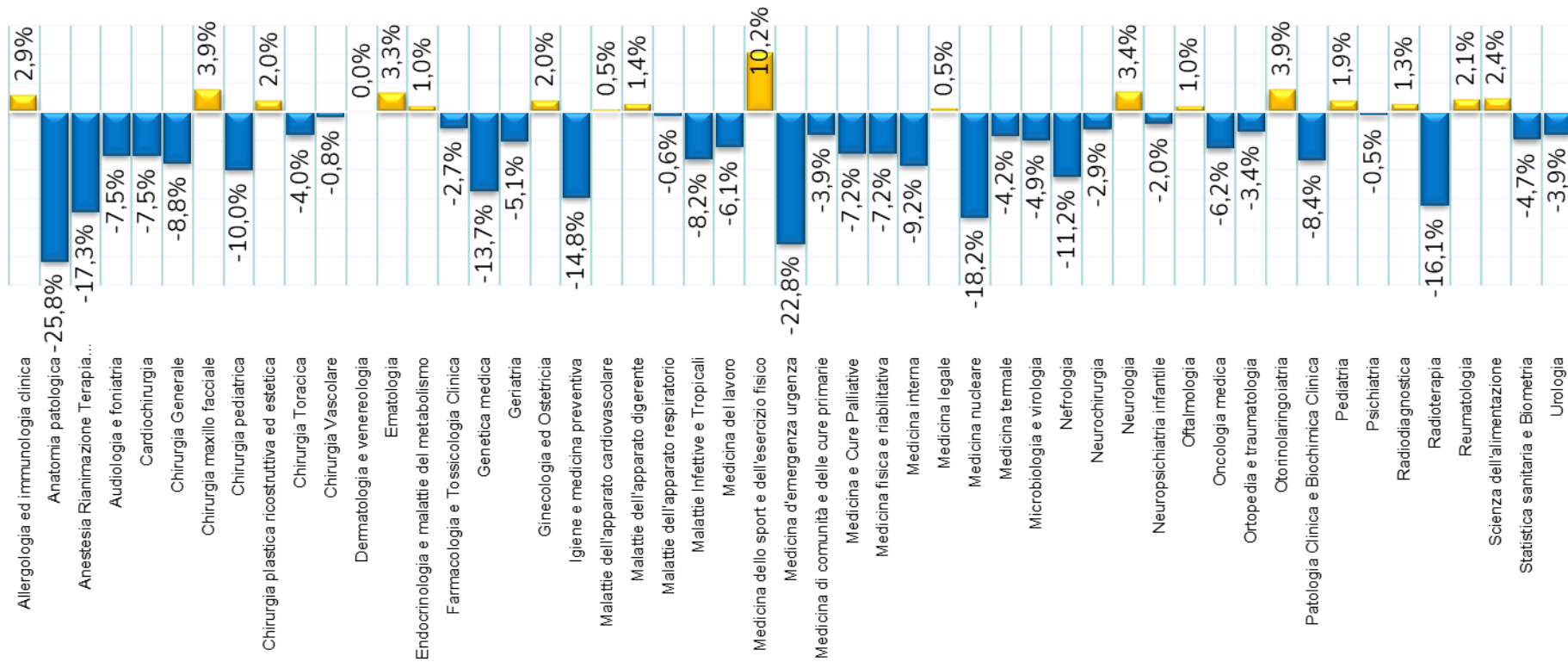


REGIONE del VENETO

Servizio Socio Sanitario Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Posti banditi e non assegnati – delta anno 2025 su 2024

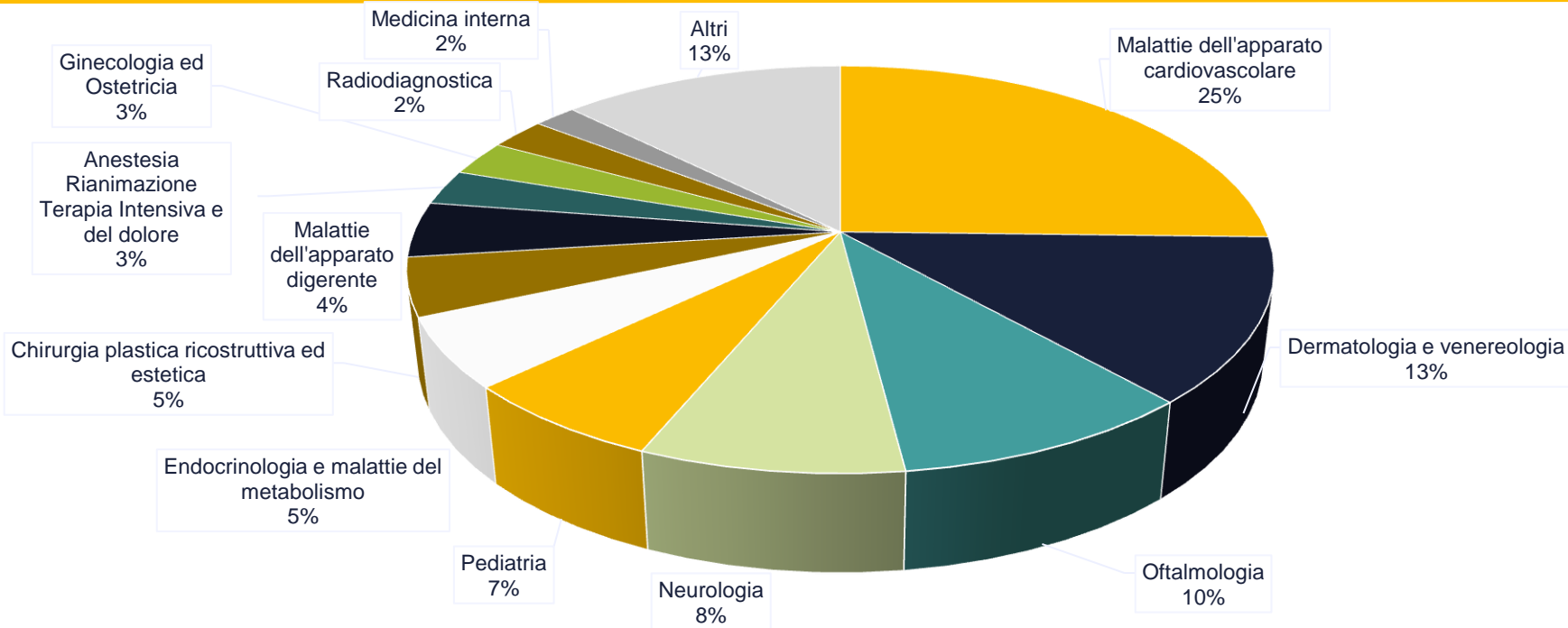


REGIONE del VENETO

Servizio Socio Sanitario Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Le prime 1.000 scelte: la concentrazione sulle specialità più attrattive

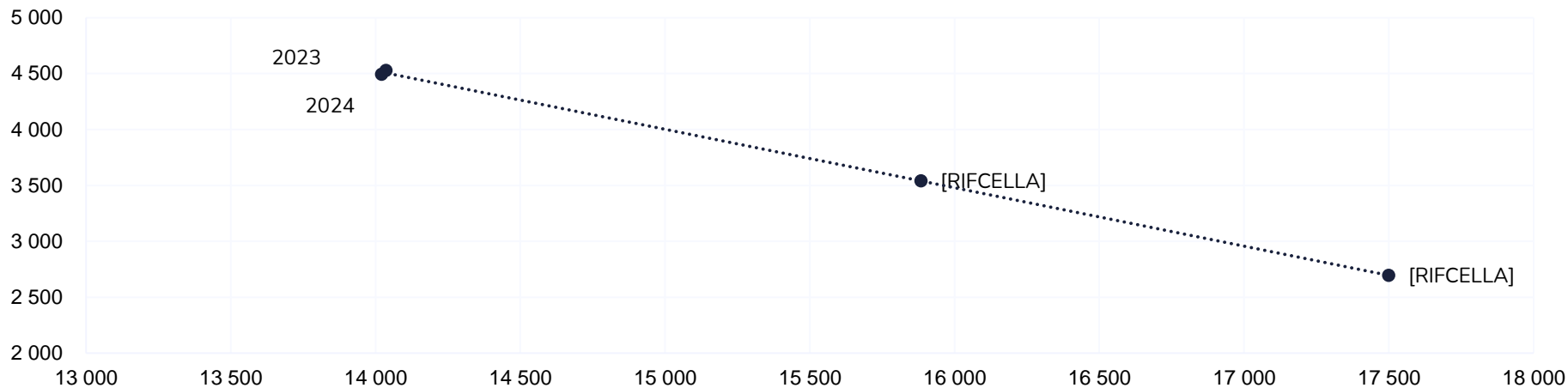


REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Saturazione progressiva: cresce la partecipazione, diminuiscono i non assegnati



Anno	Candidati	Posti non assegnati
2023	14.036	4.526
2024	14.021	4.493
2025	15.884	3.540
2026	17.500	2.695

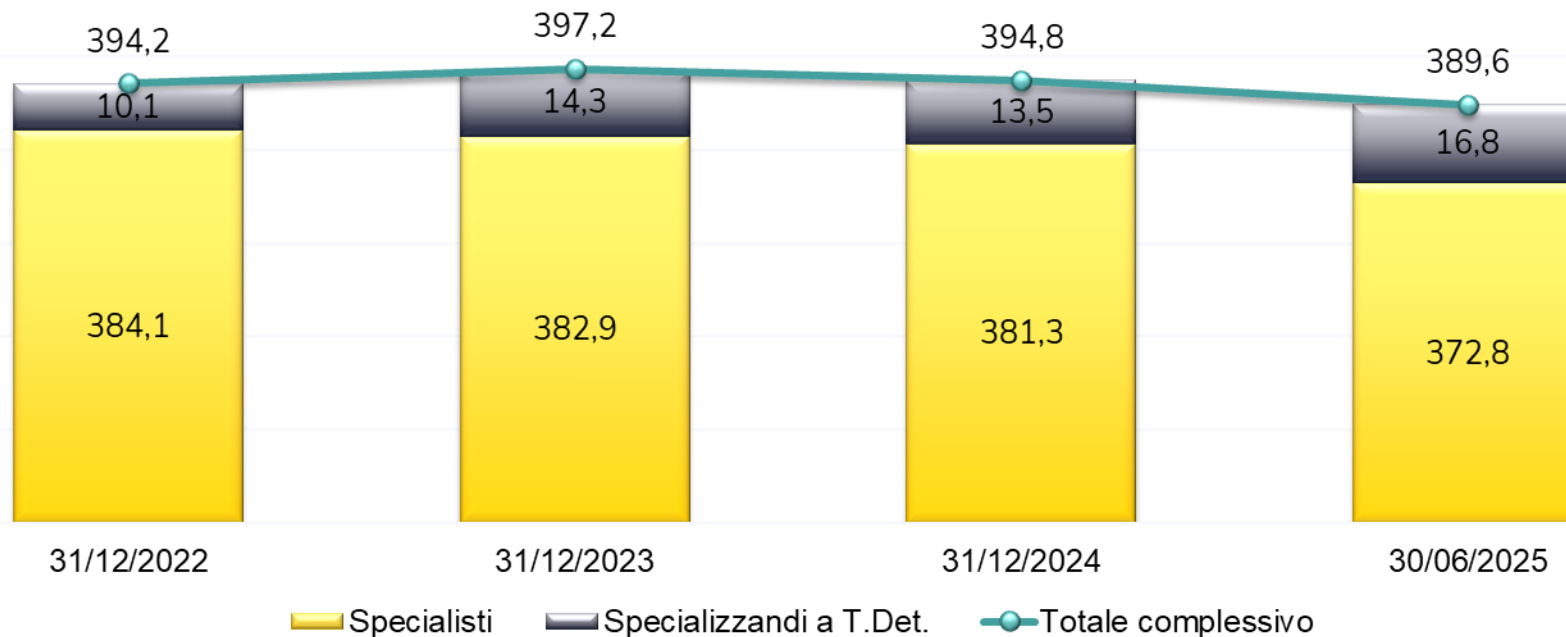


REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Pronto Soccorso: composizione del personale medico per anno



Fonte: Dati HR Suite GPI Informatica Personale Medico al netto aspettative > 15 gg incardinato presso UO cod. H100 – Accettazione e Pronto Soccorso



REGIONE del VENETO
Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Pronto Soccorso: personale medico al 30/06/25 per Ente

	Ulss 1 Dolomiti	Ulss 2 Marca Trevigiana	Ulss 3 Serenissima	Ulss 4 Veneto Orientale	Ulss 5 Polesana	Ulss 6 Euganea	Ulss 7 Pedemontana	Ulss 8 Berica	Ulss 9 Scaligera	AOU di Padova	AOU di Verona
INDICE MEDICI NON DIPENDENTI SU MEDICI DIPENDENTI	1,7	0,9	0,9	2,3	0,7	1,5	0,9	2,0	1,1	0,0	0,3

Fonte: Dati HR Suite GPI Informatica Personale Medico dipendente al netto aspettative > 15 gg incardinato presso UO cod. H100 – Accettazione e Pronto Soccorso e Incarichi Libero Professionali

Fonte Servizi Sanitari Esternalizzati - Rilevazione Presso le Aziende SSR

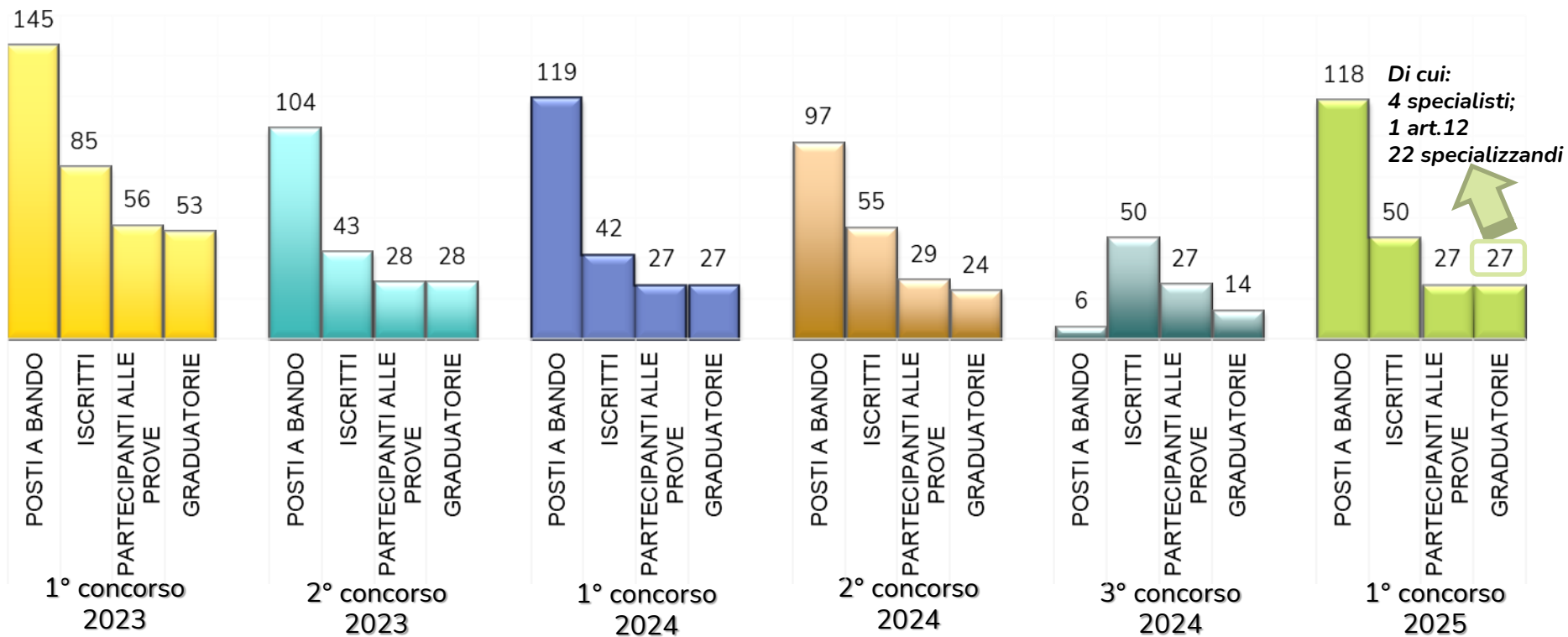


REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Concorsi MEU: posti, partecipanti, idonei



Le misure nazionali per i pronto soccorsi: cosa hanno sostenuto

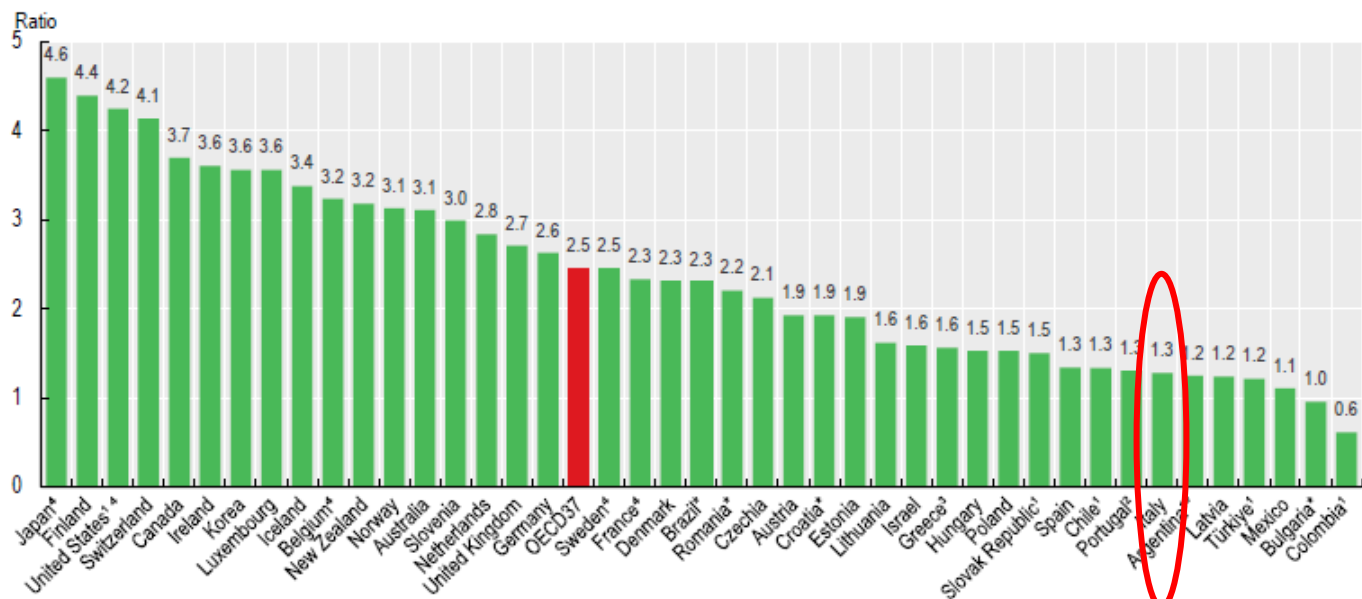


REGIONE DEL VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale


Rapporto infermieri/medici: effetti concreti sul lavoro medico

Figure 8.14. Ratio of nurses per doctor, 2023 (or nearest year)



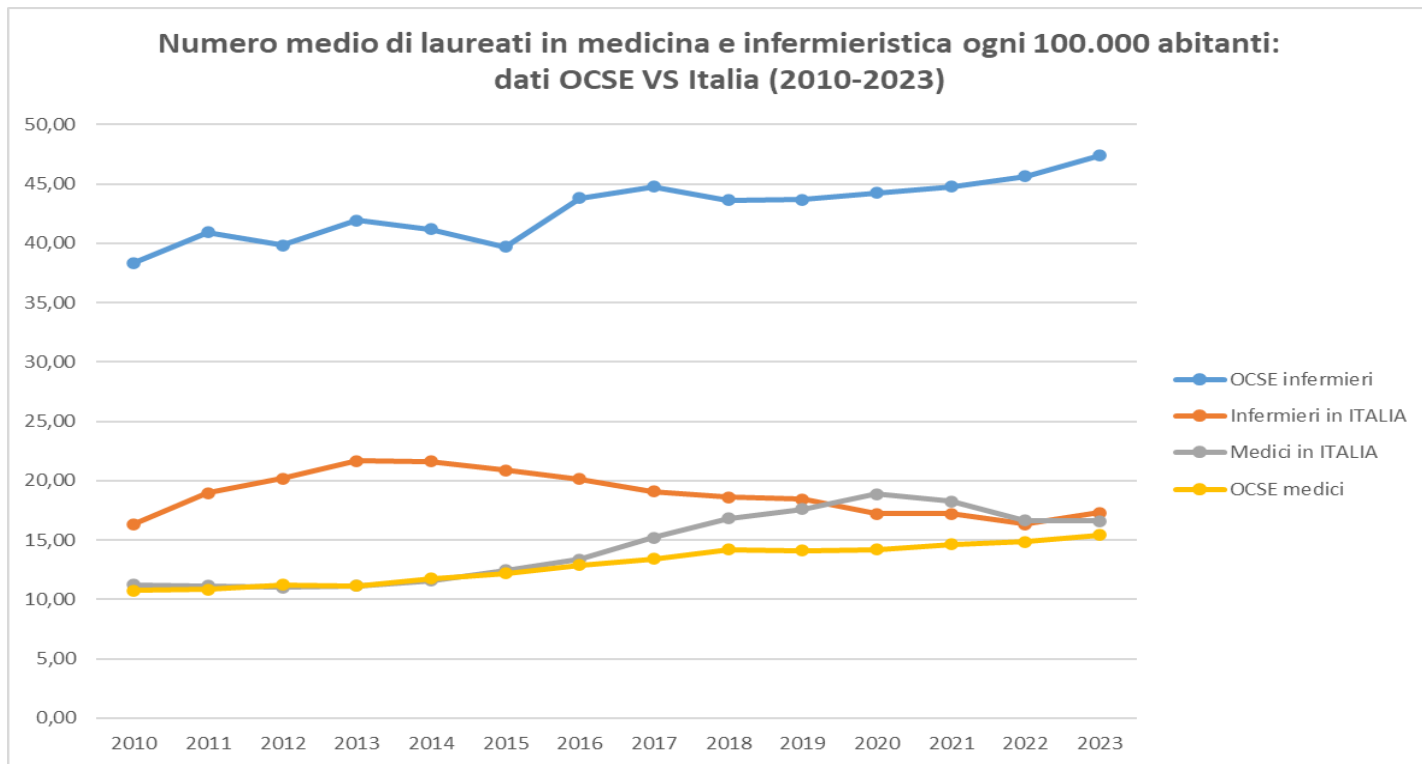
1. For countries that have not provided data on practising nurses and/or practising doctors, numbers relate to the “professionally active” concept for both nurses and doctors (except Chile and Argentina, where numbers include all nurses and doctors licensed to practise). 2. Ratio underestimated (professionally active nurses/all doctors licensed to practise). 3. Data refer to nurses and doctors employed in hospitals. 4. Latest data from 2021-2022. * Accession country.

Source: OECD Health Statistics 2025.

StatLink  <https://stat.link/eb4m8f>



Formazione: laureati in medicina vs infermieristica (Italia/OCSE)



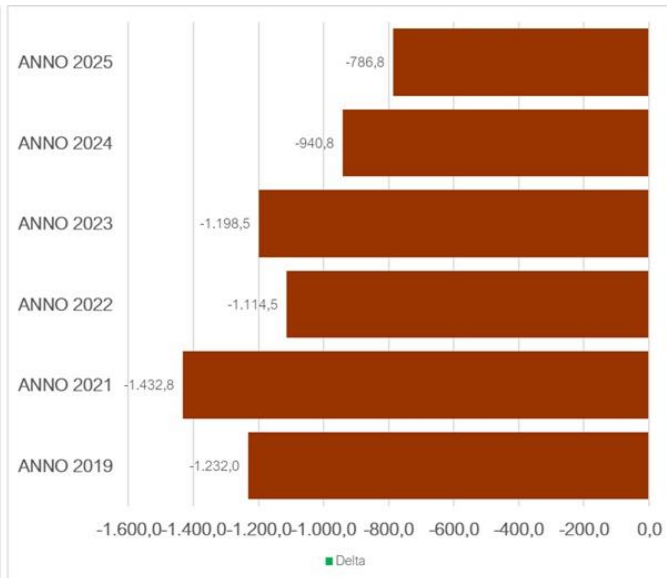
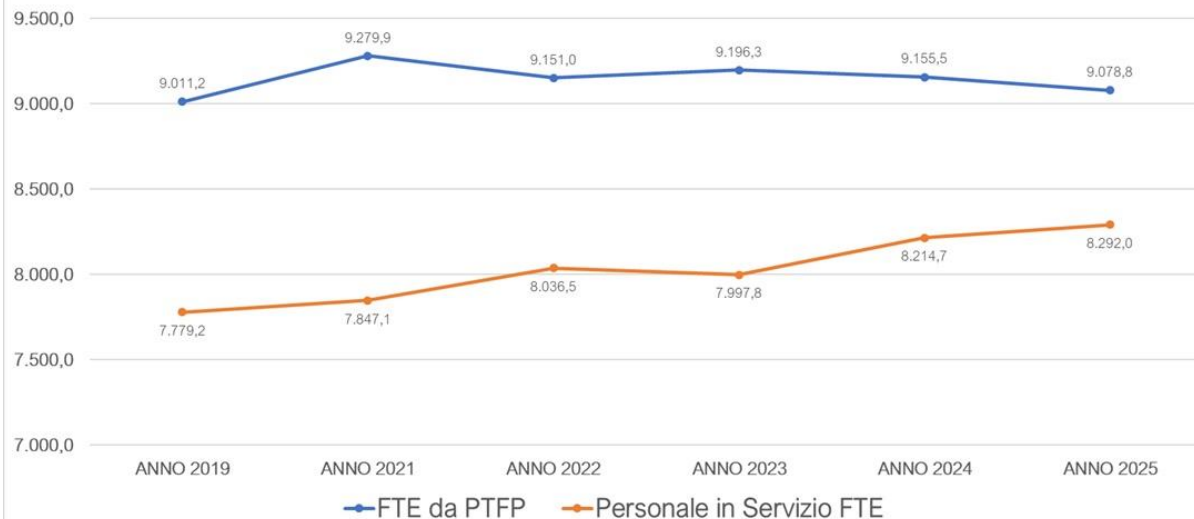
REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Fabbisogno e dotazione: personale medico

DIFFERENZA TRA PERSONALE IN SERVIZIO E FABBISOGNO RAPPRESENTATO DAGLI ENTI DEL SSR



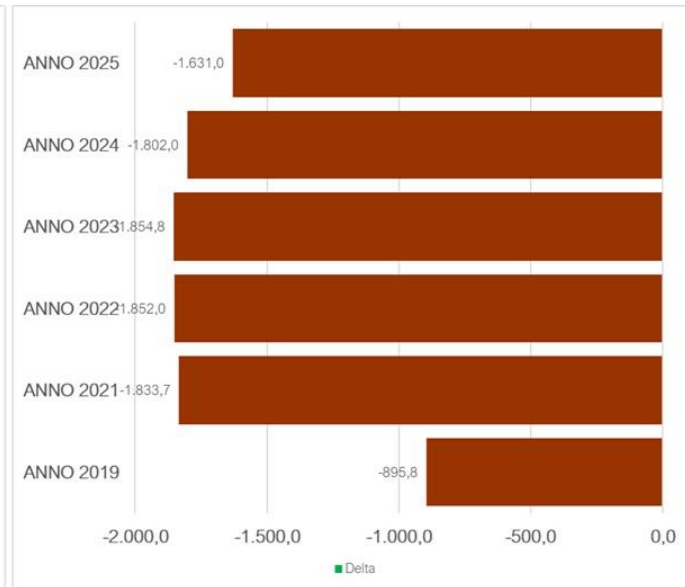
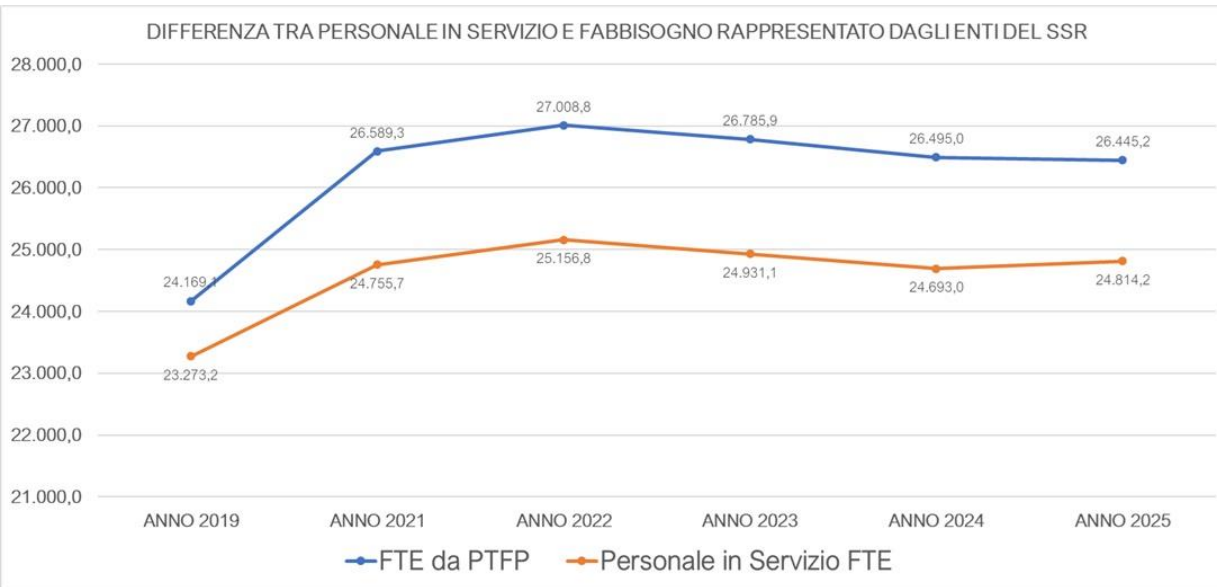
REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Fonte: HR Suite GPI Informatica Dipendenti Enti SSR Regione del Veneto al netto aspettative, PIAO Aziende del SSR 2019-2025

Personale infermieristico: fabbisogno e dotazione



Fonte: HR Suite GPI Informatica Dipendenti Enti SSR Regione del Veneto al netto aspettative, PIAO Aziende del SSR 2019-2025



REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Specializzandi: leva necessaria, da gestire bene

Riepilogo dati specializzandi assunti presso Enti SSR Regione del Veneto nel periodo 2019-2024

Azienda	IN SERVIZIO			TOTALE IN SERVIZIO	CESSATI ³	TOTALE CONTRATTI L. 145/2018
	T. IND ¹	T. DET	ALTRO ²			
501 - Dolomiti	41	43	0	84	7	91
502 - Marca Trevigiana	161	81	3	245	36	281
503 - Serenissima	151	84	4	239	28	267
504 - Veneto Orientale	20	14	0	34	11	45
505 - Polesana	92	39	0	131	17	148
506 - Euganea	101	55	1	157	16	173
507 - Pedemontana	99	54	1	154	19	173
508 - Berica	133	57	1	191	11	202
509 - Scaligera	125	58	1	184	49	233
901 - AOU di Padova	94	34	1	129	11	140
912 - AOUI di Verona	80	21	2	103	16	119
952 - IOV	19	7	1	27	2	29
Totale complessivo	1.116	547	15	1.678	223	1.901

1 - T.IND: Personale con passaggio dopo la specializzazione nell'Ente di origine di assunzione o presso altro Ente del SSR della Regione del Veneto

2 - Altro: In servizio con Incarico Libero Professionale o Universitario

3 - Cessati: Non più in servizio presso Enti SSR della Regione Veneto

Estrazione dati HR Suite GPI Informatica del 09 gennaio 2026 - Codice Posizione 37 - Assunzioni a tempo determinato ai sensi L. 145/2018



REGIONE del VENETO
Servizio
Socio Sanitario
Regionale

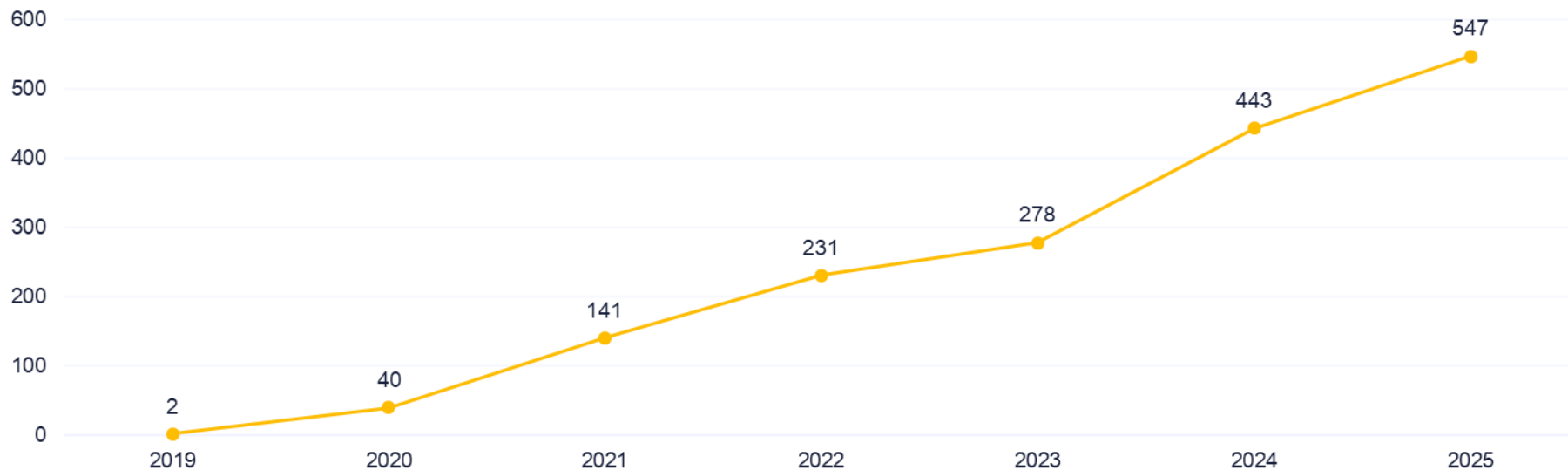
Direzione Risorse Umane del SSR

Fonte Estrazione dati HR Suite GPI Informatica – Codice Assunzione 37

Specializzandi: leva necessaria, da gestire bene

Riepilogo dati specializzandi assunti presso Enti SSR Regione del Veneto nel periodo 2019-2024

Il numero di medici specializzandi assunti **a tempo determinato**
(L.30 dicembre 2018, n. 145 e [ss.mm.ii](#))



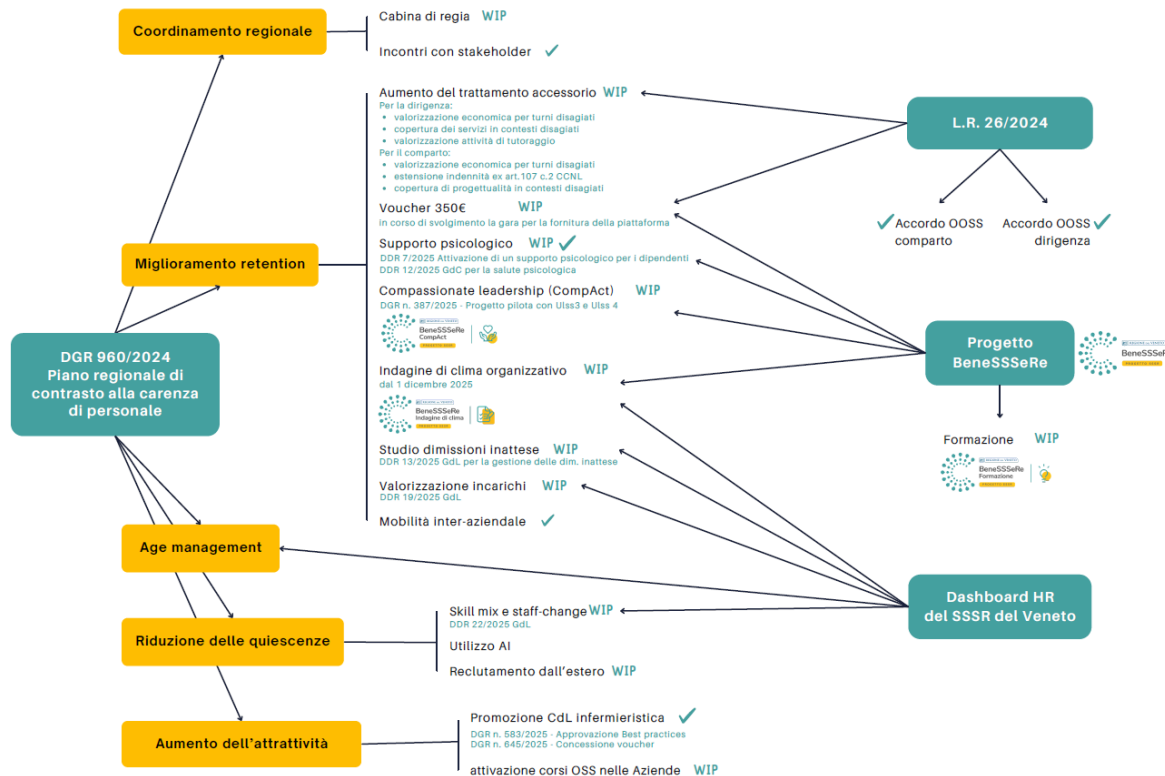
REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

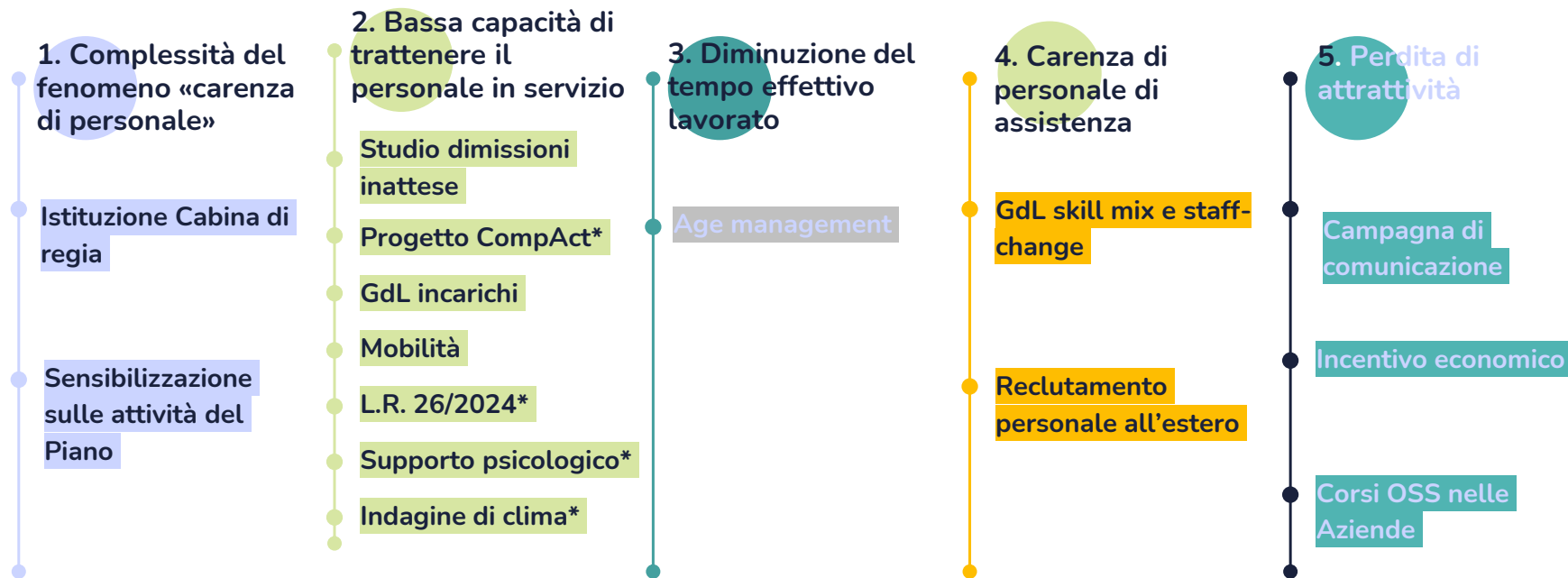
Direzione Risorse Umane del SSR

Fonte Estrazione dati HR Suite GPI Informatica – Codice Assunzione 37

Il Piano Veneto: 5 driver e azioni multilivello



Governance del Piano: attuazione, monitoraggio, responsabilità



REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

1. Complessità del fenomeno «carenza di personale»

Istituzione Cabina di Regia

Coordinata dall'Assessore alla Sanità, ai Servizi Sociali e alla Programmazione socio-sanitaria

Comprende esperti del settore politico e tecnico

Sensibilizzazione sulle attività del Piano

Convegno 7 novembre 2024

Incontri con

- Direzioni strategiche Aziende
- OOSS Dirigenza e Comparto
 - Rappresentanze datoriali
 - Ordini
- Osservatorio regionale form. Spec.
 - Rettori Università



REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

2. Bassa capacità di trattenere il personale in servizio

- 1 Studio delle cause delle dimissioni inattese**
istituto GDL: analisi e benchmark in corso.
- 2 Promuovere stili di leadership supportivi**
sperimentazione C@W (compassionate at work) su 2 Aulss del SSR condotta con 4 Atenei, da luglio 2025
- 3 Valorizzare le competenze avanzate del personale del comparto sanitario**
istituto GDL: analisi e benchmark in corso.
- 4 Realizzare una piattaforma per la gestione delle mobilità inter-aziendali SSR**
avvio di un progetto sperimentale per la gestione, in forma aggregata, della mobilità volontaria esterna (personale infermieristico dipendente delle Aziende ed Enti del SSR della Regione del Veneto).



REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

2. Bassa capacità di trattenere il personale in servizio

5 Aumentare attraction e retention nelle aree e nei settori disagiati

L.R. 26/2024 *Disposizioni per l'incremento dei fondi contrattuali delle Aziende ed Enti del Servizio sanitario regionale.*

DGR n. 1010/2025 *Autorizzazione all'incremento dei fondi contrattuali delle Aziende ed Enti del Servizio sanitario regionale ed approvazione della ripartizione delle risorse regionali di cui alla Legge regionale 29 ottobre 2024, n. 26, [...].*

DDR Area n. 133/2025 *Autorizzazione all'incremento dei fondi contrattuali delle Aziende ed Enti del SSR e approvazione della ripartizione delle risorse regionali di cui alla LR 26/2024 [...]*

6 Prevenire il burnout e il disagio psicologico del personale dipendente

attivato e regolamentato uno spazio di supporto psicologico aziendale dedicato al personale.

DDR n. 12/2025 *Istituzione Gruppo di Coordinamento per la salute psicologica dei professionisti del SSSR del Veneto.*

Indagine di clima organizzativo – edizione 2025, avvio a dicembre.



REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

3. Diminuzione del tempo effettivo lavorato

70%

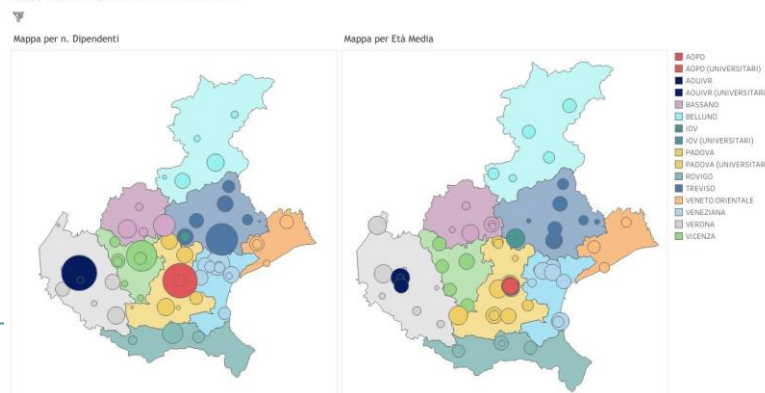
Predisposizione di una Dashboard HR del SSSR da mettere a disposizione delle Aziende per monitorare alcuni indicatori chiave

Ciascuna Azienda potrà usufruire di questa dashboard anche per elaborare politiche di Age management.

CARATTERISTICHE ANAGRAFICHE DIPENDENTI



Mappatura Dipendenti ed Età Media



REGIONE del VENETO
 Servizio Socio Sanitario Regionale

4. Carenza di personale di assistenza

Utilizzare modelli organizzativi basati sullo skill mix e staff mix change

istituto GDL: è stata conclusa la rilevazione dei modelli organizzativi già in uso nelle Aziende

Impiegare risorse tecnologiche e AI a supporto delle attività sanitarie e amministrative

In corso l'approfondimento della letteratura, con particolare riferimento all'applicazione dell'AI nella gestione delle risorse umane (pianificazione dei fabbisogni)

Reclutare personale sanitario e socio-sanitario dall'estero

DGR n. 830/2025 Esercizio temporaneo di attività lavorativa in deroga al riconoscimento delle qualifiche professionali sanitarie conseguite all'estero. Approvazione schema di avviso pubblico regionale [...]

Avviate interlocuzioni a vari livelli.

Supporto a progetti di inserimento di personale estero nelle strutture socio-sanitarie.



5. Perdita di attrattività

CdL Infermieristica

DGR n. 583/2025 «Indicazioni per la promozione aziendale dei corsi di Laurea in Infermieristica»;

Campagna di comunicazione digitale per attrarre i giovani;

DGR 645/2025 «voucher individuali a favore degli iscritti al corso di laurea triennale in Infermieristica per gli anni accademici 2025-2026, 2026-2027 e 2027-2028».

Percorsi formativi OSS

DGR n. 883/2025 Programmazione dell'offerta formativa per operatore socio-sanitario. Approvazione dell'avviso pubblico per la presentazione di progetti formativi per aspiranti OSS e del programma didattico/formativo. DPCM del 25 marzo 2025.

6 Aziende hanno presentato domanda di attivazione dei corsi.

Promuovere le iscrizioni ai CdL in Infermieristica, ai percorsi formativi per OSS, verso alcune specializzazioni mediche



5. Perdita di attrattività

CdL Infermieristica – Digital attraction 2024 e 2025



Promuovere le iscrizioni ai CdL in Infermieristica, ai percorsi formativi per OSS, verso alcune specializzazioni mediche



REGIONE del VENETO
Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Cornice nazionale: Art. 15 DL 34/2023



REGIONE del VENETO

Servizio
Socio Sanitario
Regionale

Direzione Risorse Umane del SSR

Priorità 2026: istituzionalizzare e scalare ciò che funziona

- **Sicurezza e continuità clinica:** il personale è il prerequisito per qualità, tempi e percorsi.
- **Priorità clinico-organizzative:** emergenza-urgenza, discipline critiche e sedi difficili richiedono soluzioni dedicate.
- **2026: aggiornare il Piano:** trattenere i professionisti, rafforzare le équipes (anche infermieristiche) e decidere su pochi indicatori.
- **Metodo:** risultati possibili solo con collaborazione tra istituzioni, professionisti, Ordini e rappresentanze.





REGIONE DEL VENETO

Servizio Socio Sanitario Regionale