

Analisi, diagnosi e strategie per la gestione del personale nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Alessandria: uno studio longitudinale

Marco Calabrese, Massimo Corona, Patrizia Nebiolo, Anna Prenestini*

L'articolo si focalizza sull'evoluzione e le dinamiche dell'organismo personale e delle politiche aziendali di gestione delle risorse umane adottate dall'Azienda Ospedaliero-Universitaria SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria. L'analisi ha evidenziato una serie di problematiche legate alla difficoltà di reclutamento e all'elevato turn-over, aggravate dall'incidenza delle assenze. In un contesto caratterizzato da vincoli economici e carenza di personale in specifiche discipline è stato necessario adottare interventi che riguardano sia il potenziamento quantitativo del personale, sia il suo sviluppo qualitativo in termini di competenze, di benessere e di bilanciamento vita-lavoro. Questo ha portato risultati positivi soprattutto sull'aumento della dotazione del personale e sulla riduzione dell'incidenza delle assenze. L'attuazione delle strategie ha

comunque incontrato diversi ostacoli che ne hanno condizionato la piena efficacia sia per fattori esterni, non direttamente influenzabili dall'Azienda, sia per fattori interni su cui si sta, invece, intervenendo per il superamento. Il potenziamento del welfare aziendale, in termini di ulteriori servizi e supporti alla persona, rappresenta un obiettivo strategico per porre le persone al centro, migliorare la qualità della vita lavorativa e ridurre l'impatto delle assenze. Nel prossimo futuro, saranno inoltre necessarie azioni mirate allo sviluppo della cultura digitale, una revisione delle strategie di fidelizzazione per ridurre il turn-over e l'implementazione di nuovi strumenti di monitoraggio delle assenze e di gestione delle risorse umane.

Parole chiave: risorse umane, bilanciamento vita-lavoro, assenze, assenteismo.

Analysis, diagnosis and strategies for human resource management in the University Hospital of Alessandria: a longitudinal study

The article focuses on the evolution and dynamics of the human resources and the

S O M M A R I O

1. Introduzione
2. L'AOU SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria
3. Analisi delle criticità organizzative
4. Interventi adottati e strategie
5. Le barriere all'implementazione delle politiche del personale
6. Risultati ottenuti e prospettive future

* Marco Calabrese, Azienda Ospedaliero-Universitaria SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria.

Massimo Corona, Azienda Ospedaliero-Universitaria SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria.

Patrizia Nebiolo, Azienda Ospedaliero-Universitaria SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria.

Anna Prenestini, Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi; Centro di Ricerche e Alta Formazione in Health Administration (HEAD); Università degli Studi di Milano.

personnel policies in the case study of the Azienda Ospedaliero-Universitaria SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo in Alessandria. A series of problems related to recruitment difficulties and high staff turn-over, aggravated by absenteeism, emerged from the analysis. In a context characterized by economic constraints and staff shortages in certain disciplines, it was necessary to take actions aimed at both the quantitative strengthening of staff and their qualitative development in terms of skills, well-being and work-life balance. This has produced positive results, particularly in terms of increased staff numbers and reduced absenteeism. However, the implementation of these strategies has encountered several obstacles that have prevented them from being fully effective. These are due to both external factors that the company cannot directly influence and internal factors that it is working to overcome. Strengthening corporate welfare is a strategic objective to be pursued to put people first, improve the quality of working life, and reduce the impact of absenteeism. In the near future, actions to develop a digital culture, new strategies to reduce turn-over, and the implementation of new tools to monitor absenteeism and manage human resources will also be necessary.

Keywords: human resources, work-life balance, absence, absenteeism.

Articolo sottomesso: 07/03/2025,
accettato: 15/04/2025

1. Introduzione

Le politiche e la gestione del personale nel settore sanitario costituiscono un elemento cruciale per garantire l'efficacia e la sostenibilità dei servizi erogati. L'organismo personale, infatti, è fonda-

mentale per sostenere l'attuazione del principio costituzionale della tutela della salute attraverso l'erogazione dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) (Vardè e Mennini, 2019). Le carenze di professionisti sanitari minano l'equità di accesso alle cure dei cittadini, con un impatto significativo sull'efficacia del sistema sanitario nel suo complesso (Buongiorno Sottoriva *et al.*, 2023). In generale, il fenomeno della carenza del personale potrebbe peggiorare ulteriormente considerando la curva demografica del personale sanitario che determinerà, nei prossimi anni, la necessità di sostituire un numero significativo di operatori (Buongiorno Sottoriva *et al.*, 2023).

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria (di seguito l'AOU di Alessandria) rappresenta un caso di studio utile per comprendere le dinamiche organizzative, le criticità legate all'assenteismo e le strategie adottate al fine di mitigare le criticità connesse. Lo studio analizza il quinquennio 2019-2023, con l'obiettivo di analizzare le strategie adottate anche alla luce delle implicazioni normative e della necessità di adattamento a scenari sanitari complessi.

2. L'AOU SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

L'AOU di Alessandria dispone complessivamente di 706 posti letto, suddivisi tra 536 posti letto per acuti, 130 per la riabilitazione e lungodegenza e 40 posti letto di day hospital. Il bacino d'utenza dell'azienda copre non solo la provincia di Alessandria, oltre 400.000 abitanti, ma si estende al quadrante sud-orientale del Piemonte. Dal 2024 l'Azienda ha ottenuto il riconoscimento quale Azienda Ospedalie-

ro-Universitaria. Di conseguenza, la mission ha una triplice natura: l'assistenza, la ricerca e la didattica nella convinzione che "chi ricerca, cura". L'AOU di Alessandria, infatti, sostiene la formazione, supporta la ricerca e promuove la traduzione nella pratica clinica di linee guida e buone pratiche in un'ottica di garanzia della qualità e della affidabilità dei servizi erogati. A tal fine, promuove lo svolgimento di sperimentazioni cliniche anche di interesse nazionale e internazionale e persegue lo sviluppo tecnologico di avanguardia, anche attraverso la stipula di convenzioni e collaborazioni con altri enti, istituti e associazioni, nonché Università. In particolare, l'Ospedale è sede formativa del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia, in Infermieristica e in Fisioterapia e sede di tirocinio per gli specializzandi delle Facoltà mediche e sanitarie.

L'Azienda è articolata in presidi ospedalieri: il Presidio Ospedaliero Santi Antonio e Biagio, che costituisce il polo principale, con l'area critica e le specialità chirurgiche e internistiche; il Presidio Infantile Cesare Arrigo, uno dei pochi ospedali pediatrici della regione; e il Presidio Borsalino, specializzato in riabilitazione e cure post-acute. Trasversalmente opera il Dipartimento

delle Attività Integrate Ricerca e Innovazione (DAIRI) che promuove sinergie tra la ricerca scientifica e l'attività assistenziale, avendo quale obiettivo prioritario il miglioramento dello stato di salute del cittadino, attraverso il percorso di riconoscimento verso l'Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico per le Patologie Ambientali e asbesto-correlate.

La Tab. 1 evidenzia l'evoluzione della dotazione organica dell'azienda dal 2019 al 2024: è possibile notare un incremento progressivo del personale in quasi tutte le categorie professionali. Il rafforzamento del personale infermieristico è risultato particolarmente significativo, rispecchiando la necessità di potenziamento delle dotazioni per rispondere alla crescente domanda assistenziale e alla complessità organizzativa.

3. Analisi delle criticità organizzative

L'analisi delle criticità organizzative ha evidenziato una serie di problematiche legate alla difficoltà di reclutamento e all'elevato turn-over. L'incidenza delle assenze ha avuto un ruolo determinante nell'aggravare queste criticità, seppur con tassi variabili tra i diversi profili professionali, avendo un

Tab. 1 – Dotazione organica per profilo (2019-2024)

Profilo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dirigenti medici	417	433	399	384	389	425
Dirigenti sanitari non medici	39	40	43	42	46	48
Personale infermieristico	998	1.060	1.077	1.055	1.094	1.091
Ruolo sanitario – Altro personale	246	247	247	244	262	262
Operatori socio-sanitari e Aus.	376	399	389	383	396	408
Personale amministrativo e tecnico	354	349	357	363	378	393
Totale personale	2.430	2.528	2.512	2.471	2.565	2.627

impatto significativo sulla programmazione del lavoro.

L'analisi dei dati relativi alle assenze medie per profilo professionale, calcolata utilizzando il rapporto tra il totale delle giornate di assenza e il numero di dipendenti presenti in ciascun profilo per anno, consente un confronto ponderato tra le diverse categorie professionali.

Tale analisi, riportata nella Tab. 2, evidenzia un andamento eterogeneo nel periodo 2019-2023. I dati mostrano un picco significativo nel biennio 2020-2021, in particolare tra il personale infermieristico e gli operatori socio-sanitari, in concomitanza con la gestione della pandemia da Covid-19. Dal 2022, si osserva una tendenza alla normalizzazione, con una riduzione progressiva delle assenze in tutti i profili, sebbene i valori rimangano superiori ai livelli pre-pandemia per alcune categorie. Effettuando un confronto a livello di categoria professionale, gli Operatori Socio-Sanitari, ausiliari e personale infermieristico hanno un numero di

assenze medie superiore agli altri profili professionali.

L'analisi delle giornate di assenza per categoria, riportata nella Tab. 3, fornisce un quadro dettagliato dell'incidenza dei diversi istituti sul totale delle risorse umane disponibili. La categoria maternità mostra una stabilità nei valori, mentre le assenze legate alla Legge 104 registrano un incremento progressivo nel corso degli anni analizzati.

La graduale riduzione delle assenze per malattia è attribuibile a una maggiore stabilizzazione del contesto sanitario post-pandemia. Tuttavia, la crescita delle assenze per Legge 104 potrebbe essere dovuta all'invecchiamento della popolazione e alle esigenze di *care giving* da parte dei professionisti sanitari nei confronti della propria famiglia. Le proiezioni indicano che, entro il 2050, il rapporto tra ultrasessantacinquenni e giovani risulterà in misura di 3 a 1 (ISTAT, 2022). In parallelo, l'aumento delle patologie croniche rende maggiore le necessità

Tab. 2 – Assenze medie per profilo (2019-2024)

Profilo	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Dirigenti medici</i>	7.5	9.2	8.8	7.1	6.5
<i>Dirigenti sanitari non medici</i>	5.2	6.0	5.9	5.3	5.0
<i>Personale infermieristico</i>	12.8	15.0	14.5	13.1	12.0
<i>Ruolo sanitario-Altro personale</i>	10.2	11.5	11.2	10.3	9.8
<i>Operatori socio-sanitari e Ausiliari</i>	14.3	16.5	15.9	14.8	14.0
<i>Personale amministrativo e tecnico</i>	6.5	7.8	7.5	7.0	6.8

Tab. 3 – Assenze medie per categoria (2019-2024)

Categoria di assenza	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Malattia</i>	9.54	12.30	11.75	10.21	9.87
<i>Maternità</i>	7.80	8.65	9.12	9.45	9.98
<i>Legge 104</i>	4.50	5.20	5.80	6.10	6.50
<i>Aspettative</i>	3.25	3.80	3.95	4.10	4.30

di assistenza e supporto con contestuale aumento delle condizioni di disabilità.

In conclusione, una situazione di carenza di personale, l'elevato turnover e le assenze peggiorano i propri effetti, comportando una distribuzione maggiore del carico di lavoro tra i colleghi presenti. Si innesca, quindi, un circolo vizioso che aggrava la situazione, disgregando il gruppo e portando a un aumento del numero di dimissioni. Inoltre, la capacità di reclutamento risente della carenza sistemica di particolari figure professionali e specialistiche, comportando sovente il ricorso a forme atipiche e – in situazioni eccezionali – l'acquisto di prestazioni da erogatori privati (i cosiddetti "gettonisti") per garantire il pubblico servizio. Il costo è pertanto sia di natura organizzativa ma anche economico, in quanto interventi di mitigazione generano oneri aggiuntivi per supplenze o prestazioni aggiuntive con conseguente impatto negativo nel rispetto dei vincoli di spesa.

4. Interventi adottati e strategie

In un contesto caratterizzato da vincoli economici e carenza di personale in particolari discipline, risulta necessario adottare soluzioni innovative per l'ottimizzazione e lo sviluppo delle risorse umane. In particolare, gli interventi adottati e le strategie future riguardano sia il potenziamento quantitativo dell'organismo personale, sia il suo sviluppo qualitativo in termini di competenze, di benessere e di bilanciamento vita-lavoro. Il nuovo piano strategico dell'AOU di Alessandria ha come acronimo dei principali obiettivi strategici "PERSONE", in quanto riconosce agli operatori di tutte le professionalità e categorie la

capacità di essere il motore principale per poter trasformare la strategia in azione. In particolare, il primo obiettivo strategico, corrispondente alla "P – Persone al centro", si focalizza su alcune Key Performance Area (KPA) quali: a) il miglioramento dell'attrattività dell'AOU verso professionisti e operatori da reclutare, oltre all'attrattività delle proposte formative per le professioni sanitarie, b) il contestuale incremento del tetto di spesa necessario, c) lo sviluppo di una formazione mirata alle esigenze di competenze espresse dalle varie aree dell'azienda, d) la creazione di un welfare integrativo adeguato, e) la definizione di politiche per l'incremento della produttività grazie al contributo degli operatori; f) la garanzia di lavorare in un sistema con elevati livelli di trasparenza e anticorruzione.

Per quanto concerne l'aumento della numerosità della dotazione organica, alcuni interventi adottati hanno già condotto a risultati (come evidenziato nella Tab. 1). Nello specifico, attraverso il ricorso alle assunzioni straordinarie per fronteggiare la pandemia e le conseguenti stabilizzazioni del personale assunto con contratti a tempo determinato – grazie a procedure di stabilizzazione introdotte dall'articolo 1, comma 268, lett. b), della legge 30 dicembre 2021, n. 234 e s.m.i. – è stato possibile consolidare la dotazione organica dell'Azienda.

Inoltre, a partire dal 2023, grazie ai lavori propedeutici all'Osservatorio Regionale del Personale, è stato previsto in sede di contrattazione locale la sottoscrizione di accordi sindacali mirati al potenziamento della dotazione organica del comparto e dirigenza, accolti in parte dal piano assunzione concordato con la Regione Piemonte

per il 2024. Al fine di procedere con i potenziamenti è stato pertanto avviato un processo strutturale di analisi delle dotazioni organiche finalizzato al soddisfacimento del fabbisogno nei vari servizi per bilanciare il carico di lavoro e ridurre il ricorso a turni straordinari. Dal punto di vista del miglioramento delle *clinical* e delle *care competencies* del personale, l'integrazione tra l'attività assistenziale, la ricerca e la didattica – derivante anche dal nuovo ruolo di AOU – rappresenta un elemento strategico, volto non solo a formare professionisti altamente qualificati, ma anche a favorire l'innovazione e la collaborazione con il territorio. Il percorso formativo per gli studenti di infermieristica è stato progettato per sviluppare competenze tecniche, organizzative e relazionali, contribuendo al miglioramento continuo della qualità delle cure e alla valorizzazione del capitale umano all'interno dell'AOU. L'AOU, infatti, mira a essere un punto di riferimento non solo per la salute della popolazione, ma anche per la formazione dei futuri operatori sanitari, in linea con gli obiettivi strategici. Relativamente alle misure di prevenzione e supporto per le risorse umane, l'AOU ha istituito un gruppo di lavoro dedicato, incaricato di monitorare i rischi connessi allo stress lavoro-correlato e alle aggressioni, con l'obiettivo di individuare strategie di mitigazione del rischio. Il gruppo ha inoltre stabilito modalità attuative per garantire un sistema efficace di segnalazione degli episodi di violenza, fornendo strumenti adeguati al personale per affrontare le situazioni di rischio. L'AOU ha stipulato "Protocollo d'intesa per la prevenzione e il contrasto degli atti di violenza e delle aggressioni contro gli esercenti le professioni

sanitarie nelle strutture sanitarie e nei presidi dell'Azienda Ospedaliera di Alessandria" sottoscritto, nel mese di febbraio 2023, dal Prefetto e dal direttore generale, dal Questore e dai comandanti provinciali dell'Arma Carabinieri e della Guardia di Finanza che ha come obiettivo non solo la gestione di episodi di aggressione o di violenza a danno dei lavoratori dell'AOU durante lo svolgimento delle proprie attività lavorative, ma anche quello di avviare una serie di azioni che possano prevenirli. Nell'ambito del Piano di Azioni Positive sono state avviate iniziative di formazione e sensibilizzazione, oltre ad aver sviluppato un sistema di ascolto e supporto per i lavoratori. Azioni quali incontri con la Consigliera di Fiducia, eventi formativi e misure per agevolare la mobilità interna e l'accesso a benefici aziendali promuovono una cultura organizzativa basata sulla tutela dei diritti e sulla valorizzazione del personale.

L'introduzione del lavoro agile ha rappresentato ulteriore elemento innovativo, specialmente per il personale amministrativo, consentendo una maggiore flessibilità sullo svolgimento delle attività operative. L'avvio altresì di progetti piloti per la refertazione remota ha contribuito alla maggiore efficienza.

Infine, il potenziamento del welfare aziendale in termini di ulteriori servizi e supporti alla persona rappresenta un obiettivo strategico da perseguire al fine porre le persone al centro e migliorare la qualità della vita lavorativa e ridurre l'impatto delle assenze.

5. Le barriere all'implementazione delle politiche del personale

L'attuazione delle strategie per il miglioramento della gestione del

personale ha comunque incontrato diversi ostacoli che hanno influenzato la loro piena efficacia. Le questioni relative al reclutamento e all'attrattività delle professioni sanitarie come percorso di studio (e di lavoro) sono dovute prevalentemente a fenomeni ambientali esterni su cui l'AOU non ha piena possibilità di influenza. Le politiche per migliorare il benessere lavorativo e il *work-life balance*, che sono diretta emanazione dell'AOU, d'altro canto, possono avere dei risvolti negativi se non gestite al meglio.

Rispetto ai fattori esterni, uno degli aspetti più delicati nella gestione delle risorse umane in sanità è il tetto di spesa per il personale, introdotto per la prima volta nel 2004 con la Legge finanziaria n. 311. Questo vincolo ha imposto una stretta sulle assunzioni, con l'obiettivo di contenere la spesa pubblica e rispettare i parametri europei di stabilità finanziaria. Negli anni successivi, la normativa si è fatta sempre più rigida, infatti dal 2006, la Legge n. 296 ha stabilito che la spesa per il personale sanitario non potesse superare il valore del 2004, ridotto dell'1,4%. Questa regola è stata poi prorogata fino al 2020 con il D.L. n. 98/2011. Nel 2019, c'è stata una ulteriore novazione in quanto il D.L. n. 35 ha aggiornato il parametro di riferimento, fissandolo all'anno 2018 anziché al 2004, con un meccanismo relativamente più flessibile. Inoltre, ha introdotto la possibilità di aumentare la spesa del 10% dell'incremento del Fondo Sanitario Regionale. L'obiettivo futuro per il 2025, inserito nelle previsioni normative del D.L. n. 73/2024, sarà quello di superare i precedenti limiti più rigidi e adottare

un approccio più dinamico, che tenga conto delle reali esigenze assistenziali e dell'evoluzione del sistema sanitario. Tuttavia, la sostenibilità economica resta una priorità, e ogni nuovo piano assunzionale dovrà dimostrare di essere compatibile con gli equilibri di bilancio (Bellin 2024).

Un altro problema critico è la riduzione dell'attrattività delle professioni sanitarie. I corsi di laurea in infermeristica registrano una diminuzione delle iscrizioni non solo sul territorio locale, prospettando complessità per il futuro reclutamento di professionisti.

Il turn-over elevato, specialmente in alcune categorie professionali, ha reso più complesso garantire una stabilità nell'organico. La difficoltà nel reperire risorse altamente qualificate, in un mercato del lavoro sempre più competitivo, rende necessario rafforzare le misure di fidelizzazione e di miglioramento del benessere lavorativo tra le politiche centrali dell'AOU.

L'adozione del lavoro agile, sebbene abbia introdotto elementi di flessibilità ha comportato la riformulazione delle modalità di coordinamento e di monitoraggio delle attività, specialmente per le funzioni amministrative e di supporto. Inoltre, l'assenza di interazione fisica può portare a una diminuzione del senso di appartenenza e collaborazione tra i dipendenti determinando un isolamento professionale. Un'ulteriore problematica è rappresentata dalla gestione ottimale della turnistica al fine di conciliare in maniera bilanciata la vita e il lavoro. L'organizzazione dei turni impone un equilibrio tra il rispetto delle normative e la necessità di garantire la continuità assistenziale, con un impatto diretto sulla programmazione del personale e sulla gestione delle assenze.

6. Risultati ottenuti e prospettive future

L'implementazione delle strategie di potenziamento delle dotazioni e il percorso di crescita e sviluppo strategico in ambiti quale la formazione e ricerca ha prodotto risultati significativi in termini di dotazioni e miglioramento dell'attrattività sebbene permangano alcune criticità di reclutamento in specifiche professionalità.

Il potenziamento della dotazione organica per soddisfare gli standard assistenziali risulta un elemento fondamentale migliorare le condizioni di lavoro ed evitare il sovraccarico del personale e i rischi a esso correlati, incorrendo oltretutto al ricorso a soluzioni maggiormente onerose per mitigare gli effetti di carenza. Inoltre, il rafforzamento delle politiche di formazione e aggiornamento professionale è essenziale per mantenere un livello elevato di competenze e per favorire il futuro inserimento di nuovi professionisti all'interno dell'azienda. La riduzione dell'incidenza delle assenze ha consentito un miglioramento nella programmazione delle attività, garantendo una maggiore continuità assistenziale e una migliore efficienza operativa. Di converso emerge il dato dell'incremento delle tutele per caregiver, aspetto probabilmente connesso all'invecchiamento della popolazione e a un contestuale innalzamento delle relative necessità di supporto.

L'ipotesi di poter escludere dai vincoli di spesa il costo sostenuto per la remunerazione degli istituti di assenza potrebbe favorire un confronto più equo con il settore privato in quanto nel pubblico impiego questi costi non sono rimborsati dal datore di lavoro

attraverso meccanismi assicurativi o mutualistici. In un mercato del lavoro dove è in crescendo il divario tra domanda e offerta di professionisti, soprattutto nei centri periferici, disporre di maggiori leve di flessibilità nella gestione delle dotazioni potrebbe favorire una migliore competitività delle aziende pubbliche.

L'integrazione del lavoro agile e, in via sperimentale, della refertazione remota ha permesso di ottimizzare l'organizzazione interna, riducendo il sovraccarico di alcune funzioni e aumentando la flessibilità nei processi lavorativi. Queste soluzioni hanno consentito di rispondere in modo più efficace alle esigenze del personale ma necessitano di investimenti in termini di *digital literacy* del personale e superamento delle barriere tecnologiche per una migliore ottimizzazione degli spazi di lavoro.

La necessità di finanziamenti alternativi per il welfare per non ridurre le disponibilità dei fondi contrattuali già messe a dura prova per la remunerazione degli istituti contrattuali risulta un ulteriore elemento cruciale per poter investire in questo ambito rendendo, in prospettiva futura, strategico il ruolo del crowdfunding.

Nel prossimo futuro, saranno necessarie ulteriori azioni mirate allo sviluppo della cultura digitale, un incremento degli investimenti nel welfare aziendale e una revisione delle strategie di fidelizzazione del personale per ridurre il turn-over. L'implementazione di nuovi strumenti di monitoraggio delle assenze e di gestione delle risorse umane sarà fondamentale per garantire un sistema sanitario più resiliente ed efficiente.

L'analisi condotta sull'assenteismo e sulla dotazione organica dell'AOU

Alessandria si ritiene possa rappresentare un contributo rilevante al dibattito sulla gestione del personale sanitario. Gli interventi attuati hanno portato a una migliore riduzione dell'incidenza delle assenze grazie ai potenziamenti della dotazione, con conseguente

miglioramento della stabilità organizzativa. I risultati ottenuti dimostrano l'importanza di un approccio integrato nella gestione delle risorse umane, con particolare enfasi sulla programmazione strategica e sulle politiche di welfare aziendale.

BIBLIOGRAFIA

Bellin M. (2024). L'analisi dei fabbisogni ed il regime vincolistico della spesa per il personale nel settore sanitario. *Piemonte Autonomie*, XI(3).

Buongiorno Sottoriva C., Del Vecchio M., Giacomelli G., Montanelli R., Sartirana M., Vidè F. (2023). Rispondere alle carenze di personale medico nel sistema sanitario: tra attrattività dei presidi periferici e forme di lavoro non convenzionali. In: CERGAS – Bocconi. *Osservatorio sulle*

Aziende e sul Sistema Sanitario italiano. Rapporto OASI 2023. Milano: Egea.

ISTAT (2022). *Rapporto Annuale 2022. La situazione del Paese*.

Vardè A. M., & Mennini F. S. (2019). Il personale del Servizio Sanitario Nazionale-evoluzione e prospettive nella programmazione sanitaria. *Mecosan*, 9-43.