



REGIONE DEL VENETO

giunta regionale

31

DECRETO N. DEL 20 FEB. 2018

OGGETTO: Approvazione delle “*Linee guida per le politiche di age-diversity management nelle aziende sanitarie ed enti del Servizio sanitario della Regione del Veneto*”. L.R. 29 giugno 2012, n. 23.

NOTE PER LA TRASPARENZA: con il presente decreto si approvano le “*Linee guida per le politiche di age-diversity management nelle aziende sanitarie ed enti del Servizio sanitario della Regione del Veneto*”, strumento che ha l’obiettivo di sensibilizzare manager e personale del Servizio Sanitario regionale al fenomeno dell’invecchiamento degli organici, promuovere una maggior consapevolezza dei vincoli e delle opportunità che tale fenomeno comporta e promuovere un approccio globale alla gestione del personale attraverso la predisposizione di piani di intervento mirati alla demografia aziendale.

IL DIRETTORE
DELL’AREA SANITÀ E SOCIALE

VISTA la L.R. n. 23 del 29/6/2012 recante “*Norme in materia di programmazione socio sanitaria e approvazione del Piano socio-sanitario regionale 2012-2016*”, la quale individua il tema del governo del personale tra i settori strategici su cui operare per la qualificazione del Sistema Socio Sanitario regionale, per garantire i bisogni dei cittadini e per controllare la spesa;

ATTESO che la medesima L.R. 23/2012 considera fondamentale la valorizzazione delle risorse umane e sostiene l’assunzione di iniziative per il loro impiego appropriato e per un’adeguata organizzazione del lavoro finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di salute;

CONSIDERATO che la Regione del Veneto nel 2015 ha partecipato ad una ricerca condotta da CERGAS Bocconi di Milano sulle inidoneità e idoneità con limitazione alla mansione dei dipendenti del Servizio Sanitario, la quale ha messo in evidenza che all’aumentare dell’età aumentano anche il numero di lavoratori inidonei (meno del 3% nella fascia di età 20-29 anni, circa il 20% in quella 60-64) indicando la necessità di attivare «azioni per definire politiche e regole di gestione del personale che si basino esplicitamente sulla gestione dell’età» considerata la forte relazione tra le limitazioni lavorative e l’età anagrafica dei lavoratori;

CONSIDERATA l’istituzione nel luglio 2016 di un gruppo di lavoro e ricerca regionale con l’obiettivo di analizzare i risultati dell’indagine CERGAS Bocconi ed elaborare linee guida per sviluppare e gestire a livello aziendale politiche del personale basate sull’età anagrafica dei lavoratori (*age management*) e più in generale sui diversi bisogni e caratteristiche che i lavoratori presentano (*diversity management*) nelle strutture delle aziende ed enti del Servizio sanitario regionale;

CONSIDERATO che l’analisi della demografia del personale dipendente del Servizio sanitario regionale, costituito nel 2017 da 59.193 unità, ha evidenziato un’età media così composta:

- 48 anni età media complessiva,
- 50 anni età media della dirigenza medica,
- 53 anni età media della dirigenza sanitaria,
- 54 anni età media della dirigenza amministrativa,
- 55 anni età media della dirigenza professionale e tecnica,
- 46 anni età media del comparto sanitario,
- 51 anni età media del comparto tecnico e amministrativo.

CONSIDERATO che il confronto tra le buone pratiche messe in atto da grandi aziende del settore pubblico e privato e quelle messe in atto dalle aziende sanitarie appositamente censite dal sopra citato gruppo di lavoro e ricerca, ha fatto emergere presso queste ultime una frammentaria applicazione delle politiche di gestione dell'età e della diversità;

RITENUTO pertanto necessario indirizzare uniformemente le aziende sanitarie verso un approccio globale della gestione del personale attraverso interventi calibrati sui bisogni e sulle caratteristiche dei lavoratori nelle diverse fasce di età;

ATTESO che conseguentemente sono state elaborate dal gruppo di lavoro e ricerca apposite Linee Guida con lo scopo di:

- identificare alcune macro-aree sulle quali le aziende sanitarie della Regione del Veneto possono predisporre piani di intervento mirati alla propria demografia aziendale,
- valorizzare la persona lungo l'intero percorso della vita lavorativa, ampliandone le opportunità di espressione e di sviluppo professionale,
- sostenere le migliori condizioni di salute possibili, prevenendo l'insorgenza di malattie professionali,
- promuovere ambiti lavorativi che sostengano la produttività individuale e l'efficacia dell'organizzazione, sostenendo le specificità della persona;

PRESO ATTO dei pareri espressi dalle Direzioni delle aziende sanitarie e dalle Organizzazioni Sindacali del comparto e delle aree dirigenziali;

VALUTATO di approvare le *“Linee Guida per le Politiche di Age-Diversity Management nelle Aziende Sanitarie della Regione del Veneto”* di cui all'**Allegato A** del presente atto,

DECRETA

1. di ritenere le premesse parte integrante e sostanziale del presente atto;
2. di approvare le *“Linee guida per le politiche di age-diversity management nelle aziende sanitarie ed enti del Servizio sanitario della Regione del Veneto”*, di cui all'**Allegato A** del presente decreto;
3. di incaricare il Direttore della UOC Risorse Umane di Azienda Zero - Regione del Veneto - dell'attuazione del presente decreto e di effettuare un monitoraggio periodico sull'applicazione della direttiva di cui al precedente punto 2;
4. di comunicare il presente provvedimento alle aziende sanitarie ed enti del Servizio sanitario della Regione del Veneto;
5. di dare atto che il presente provvedimento non comporta spesa a carico del bilancio regionale;
6. di pubblicare il presente provvedimento nel Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto.



Dr. Domenico Mantovan

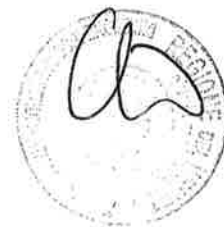
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Domenico Mantovan', written over the printed name.



REGIONE DEL VENETO

giunta regionale – 10^a legislatura

ALLEGATO A Decreto n. **31** del **20 FEB. 2018** pag. 1/14



REGIONE DEL VENETO

**LINEE GUIDA PER LE POLITICHE DI AGE-
DIVERSITY MANAGEMENT NELLE AZIENDE
SANITARIE ED ENTI DEL SERVIZIO SANITARIO
DELLA REGIONE DEL VENETO**



Indice

	Pag.
Premessa.....	2
Scopo e campo di applicazione.....	2
Gruppo di lavoro	3
Glossario	4
Azioni funzionali alla gestione dell'age e diversity management.....	6
Azioni trasversali all'organizzazione.....	7
Azioni per la flessibilità organizzativa e applicazione delle norme giuridico-contrattuali...	8
Azioni di valorizzazione delle competenze del personale	12
Azioni di welfare aziendale e benessere organizzativo.....	13



Premessa

Il Sistema Sanitario Regionale sta affrontando con impegno crescente le sfide che riguardano la composizione della propria forza lavoro: **l'età media degli occupati aumenta** ed è necessario adattarsi, promuovendo **politiche di flessibilità manageriale** che permettano di massimizzare il contributo che ogni lavoratore può offrire.

L'approccio scelto si basa sulla raccomandazione dell'utilizzo in ottica sistemica di un **set di buone pratiche** che valorizzano le caratteristiche personali e professionali e affrontano gli ostacoli collegati all'età e rispondono ai **diversi** bisogni che i lavoratori presentano, attraverso interventi calibrati sulle loro peculiarità.

Questo tipo di provvedimenti contribuisce a creare un ambiente in cui ogni lavoratore può esprimere il suo massimo potenziale senza essere svantaggiato dalla propria età, che anzi viene valorizzata come portatrice di peculiarità e valore aggiunto per l'organizzazione.

Le **linee guida per le politiche di age-diversity management** sono quindi uno strumento pensato per le singole aziende sanitarie regionali del Veneto, perché possano predisporre piani di intervento mirati alla propria demografia aziendale con un approccio globale.

Le linee guida proposte sono divise in sezioni e derivano in parte da buone pratiche di age-diversity management già attuate in alcune aziende sanitarie della regione o in altre aziende.

Azioni funzionali alla gestione dell'age e diversity management;

Azioni trasversali all'organizzazione, in cui si delineano azioni che riguardano tutto o la maggior parte del personale;

Azioni per la flessibilità organizzativa e applicazione delle norme giuridico-contrattuali, in cui si identificano alcune azioni trasversali all'area della dirigenza e del comparto e azioni specifiche per le due aree;

Azioni di valorizzazione delle competenze del personale;

Azioni di welfare aziendale e benessere organizzativo, in cui in maniera articolata e nel rispetto del D. Lgs. 81/08 si evidenziano interventi di prevenzione e promozione della salute per il personale.

Scopo e campo di applicazione

Lo scopo di queste linee guida è di identificare alcune macro-aree sulle quali le aziende sanitarie della Regione del Veneto possano predisporre piani di intervento mirati alla propria demografia aziendale.

Il campo di applicazione del seguente documento è il personale delle aziende sanitarie della Regione del Veneto.

Gli obiettivi generali di queste linee guida mirano a:

- valorizzare la persona lungo l'intero percorso della vita lavorativa, ampliandone le opportunità di espressione e di sviluppo professionale;
- sostenere le migliori condizioni di salute possibili, prevenendo l'insorgenza di malattie professionali;
- promuovere ambiti lavorativi che sostengano la produttività individuale e l'efficacia dell'organizzazione, sostenendo le specificità della persona.



Gruppo di lavoro

Questo documento è stato sviluppato dal Gruppo di Lavoro per la definizione di linee guida regionali per le politiche di age management nelle aziende sanitarie. Il gruppo di lavoro è costituito dalle rappresentanze degli operatori sanitari e amministrativi con specifiche competenze in ambito di gestione del personale e da una rappresentanza dei Medici Competenti aziendali, con il coordinamento della Direzione Risorse strumentali SSR-CRAV e il supporto scientifico della Fondazione Scuola di Sanità Pubblica.

Claudio Costa
Monica Paiola
Elisabetta Roncoroni
Elena Fanton
Simone Stevanin
Elisabetta Allegrini
Paola Casson
Achille Di Falco
Silvia Fiorio
Paola Torri
Antonella Vecchi
Massimo Visentin
Francesca Meneghini
Valerio Vergadoro



GLOSSARIO

Age management: gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni con un focus esplicito sull'invecchiamento e più in generale sulla gestione complessiva del personale lungo il corso della vita lavorativa.

Azioni di prevenzione ed adozione di misure di tutela: interventi sull'ambiente di lavoro e sull'organizzazione finalizzati a fare diminuire i costi della disabilità al lavoro, a migliorare la produttività e il clima lavorativo.

Back School: ambiente riabilitativo in cui vengono applicati diversi approcci e metodi finalizzati al trattamento personalizzato dei dolori vertebrali.

Diversity management: gestione delle risorse umane con una particolare attenzione ai diversi bisogni che i lavoratori presentano, attraverso la valorizzazione e il pieno utilizzo del contributo unico che ciascun lavoratore può fornire per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione in cui opera.

Healthy ageing: promozione della salute nel corso di tutta la vita di un lavoratore.

Soggetti ipersuscettibili: lavoratori che, per condizioni preesistenti o acquisite, possono avere un maggior danno alla salute rispetto ai soggetti sani, a parità di esposizione al rischio professionale.

Orario ridotto: riduzione dell'orario di lavoro riferito allo specifico istituto contrattuale riservato alla dirigenza.

Mentor: lavoratore senior al quale la propria azienda attribuisce la nomina e il riconoscimento della funzione di "mentor" che consiste nel favorire l'apprendimento di competenze esperte nel personale junior.

Percorsi di mentoring: percorsi strutturati in cui un lavoratore senior svolge funzione di mentor nei confronti di colleghi più giovani per l'apprendimento di competenze esperte.

Personale junior: lavoratori neoassunti o neoinserti.

Personale senior: lavoratori con età superiore a 55 anni.

Promozione di corretti stili di vita: insieme di attività rivolte all'individuo e finalizzate a migliorarne la qualità di vita e la salute, quindi la capacità funzionale e di lavoro.

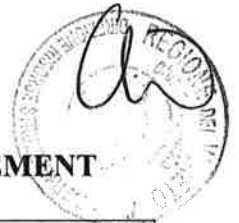
PT: part time

Reverse mentoring: processo mediante il quale il personale senior viene affiancato da personale giovane quale supporto per l'apprendimento all'utilizzo di nuove tecnologie.

Smartworking: modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro e caratterizzata dall'assenza di vincoli orari o spaziali e da un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, ne favorisce la produttività.

Sorveglianza Sanitaria mirata ai rischi: insieme di funzioni del medico competente di carattere esclusivamente sanitario relative ad attività di prevenzione secondaria dei rischi

Staffetta delle competenze: passaggio delle competenze da un lavoratore senior, al quale è stata attribuita la funzione di "mentor", ad un lavoratore neoassunto o neoinserto.

**AZIONI FUNZIONALI ALLA GESTIONE DELL'AGE E DIVERSITY MANAGEMENT****Individuare, tra il personale, una figura a cui attribuire la referenza per le politiche aziendali di age-diversity management.**

Nominare un referente per le politiche aziendali di age-diversity management, selezionando tra il personale un soggetto che per formazione, caratteristiche personali, esperienze pregresse e motivazione sia ritenuto idoneo a promuovere la sistematicità e l'attuazione delle azioni previste in questo documento.

Il referente per le politiche aziendali di age/diversity management si occupa di promuovere e monitorare la coerenza delle diverse iniziative collegate all'applicazione delle linee guida assicurando l'interazione tra le diverse Direzioni interessate e la rete organizzativa aziendale.

Coinvolgere i servizi competenti per la gestione di problematiche del personale correlate all'età, alle limitazioni alla mansione.

L'Azienda coinvolge nella gestione del personale con problematiche correlate all'età, idoneità con limitazioni tutte le Direzioni interessate (Direzione Medica, Direzione di Distretto, Dipartimento di Prevenzione, Gestione Risorse Umane, Direzione delle Professioni Sanitarie, Servizio di Prevenzione e Protezione, Medico Competente, Servizio di Fisiatria, Servizio di Medicina dello Sport e dell'Attività Fisica, altre direzioni ritenute utili).

L'approccio multidisciplinare contribuisce a identificare in modo sistematico le misure preventive tecniche, organizzative e procedurali e ad affrontare le problematiche relative all'assenteismo e alle conflittualità determinate dalla specificità del personale.



AZIONI TRASVERSALI ALL'ORGANIZZAZIONE

Monitorare la demografia aziendale

La struttura Gestione Risorse Umane monitora la distribuzione e la numerosità dei dipendenti in relazione alle classi di età e ai servizi di appartenenza.

La rilevazione sistematica di dati sulla demografia aziendale permette di prevedere l'andamento dell'invecchiamento del personale e progettare in anticipo specifiche strategie organizzative di age management.

Promuovere il dialogo intergenerazionale attraverso la valorizzazione dell'esperienza e delle competenze dei lavoratori delle diverse generazioni

L'Azienda:

- valorizza le peculiarità generazionali e promuove il dialogo intergenerazionale attraverso modelli organizzativi/strumenti che favoriscono il passaggio delle esperienze e competenze tra operatori senior e junior anche utilizzando il *reverse mentoring*;
- favorisce la creazione di equipe intergenerazionali al fine di promuovere la sinergia tra competenze e innovazione;
- favorisce la *staffetta delle competenze* tra le generazioni delineando le competenze dei professionisti sanitari, della dirigenza e dei professionisti esperti del comparto e anche mediante la definizione di regole per la selezione, nomina e riconoscimento della funzione di *mentor*;
- istituisce e aggiorna elenchi aziendali del personale con funzione di *mentor* per ambito clinico-organizzativo;
- favorisce lo sviluppo, la valorizzazione e la messa a disposizione dell'esperienza e della competenza dei professionisti individuando posti di *mentor* (numero e tipologia) e modalità per il loro riconoscimento formale, attraverso il confronto con le organizzazioni sindacali;
- promuove la pianificazione per il personale neoinserto/neoassunto di percorsi formativi mediante affiancamento con i *mentor*, particolarmente nelle aree ad alto contenuto tecnico-specialistico, anche con percorsi di formazione sul campo strutturati e finalizzati;
- predispone strumenti di valutazione delle performance individuali basati sugli elenchi di competenze delineate per i profili di interesse, con particolare attenzione al personale coinvolto in progetti innovativi.

Mappare i posti occupabili da personale senior e/o con limitazioni, nei contesti ospedaliero e territoriale, per la sua ricollocazione.

In collaborazione, le Direzioni Medica, di Distretto, del Dipartimento di Prevenzione, della Gestione Risorse Umane, della Direzione delle Professioni sanitarie, del Servizio di Prevenzione e Protezione, del Medico Competente e altre strutture aziendali ritenute utili, mappano i posti, occupabili preferibilmente da personale senior e/o con limitazioni, in particolare quello dedicato direttamente all'assistenza. Tale mappatura deve riguardare sia l'ambito territoriale sia quello ospedaliero e tenere in considerazione il documento aziendale di valutazione dei rischi.

**AZIONI PER LA FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA E APPLICAZIONE DELLE NORME GIURIDICO-CONTRATTUALI****Dare maggiore flessibilità al lavoro per il personale senior**

La Direzione medica, Gestione Risorse Umane, la Direzione delle Professioni Sanitarie, il Medico competente, il Comitato Unico di Garanzia (CUG) e altre strutture aziendali ritenute utili al processo, in collaborazione, definiscono nel rispetto delle relazioni del sistema sindacale, una quota di posti di lavoro a part time da dedicare al personale con età >60 anni.

La Direzione medica, Gestione Risorse Umane, la Direzione delle Professioni Sanitarie, il Medico competente e altre strutture aziendali ritenute utili al processo, in collaborazione, individuano UU.OO. verso le quali, su richiesta, favorire la mobilità del personale senior per ridurre l'impegno lavorativo, valorizzarne l'esperienza e gestire la transizione dal lavoro al pensionamento, anche attraverso l'utilizzo dell'istituto del part time.

Telelavoro e smartworking

L'attivazione di forme di telelavoro e *smartworking* costituisce un'opportunità di risposta alle esigenze di flessibilità nonché alle criticità lavorative del personale senior o comunque alle esigenze di conciliazione tra lavoro e famiglia.

In particolare queste forme di lavoro potranno essere usate per svolgere attività amministrative o altre attività che non richiedono necessariamente la presenza sul posto di lavoro o in un altro luogo predeterminato; questo consente di gestire con maggiore autonomia l'orario di lavoro, pur rispettando il limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilito dalla legge e dai contratti collettivi e alternando la presenza in azienda al lavoro da casa o in altre sedi satellite più vicine al domicilio del lavoratore.

A questo proposito si ricorda che l'art. 18 della L. 81/2017 consente alle Pubbliche amministrazioni, nell'ambito della propria autonomia, di individuare modalità innovative, alternative al telelavoro, più adeguate in relazione all'organizzazione, fermo restando il rispetto delle norme e dei principi in tema di sicurezza sul luogo di lavoro, tutela della riservatezza dei dati e verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa. La direttiva "lavoro agile e conciliazione dei tempi di vita", di cui all'art. 14, comma 3 della L.124/2015, indica l'obbligo di garantire, al termine del triennio successivo all'entrata in vigore della succitata legge, e a regime, ad almeno il 10% del proprio personale, ove lo richieda, la possibilità di avvalersi di modalità di telelavoro.

DIRIGENZA**Orario ridotto e articolazione oraria: criteri specifici per il personale senior.**

L'orario ridotto costituisce un'opportunità e un valido strumento per gestire l'impegno lavorativo di dirigenti che abbiano superato i 60 anni di età, in particolare se impiegati in attività clinico/assistenziali articolate sulle 24 ore e/o con limitazioni.

Nell'ambito dei contingentati previsti dai CCNL e una volta garantiti i criteri di priorità legati ai bisogni di assistenza disciplinati dai contratti stessi, può essere individuata – in sede di



contrattazione integrativa aziendale – una fattispecie di accesso correlata contestualmente all'età, a specifiche condizioni di lavoro ed eventualmente anche a limitazioni/inidoneità certificate.

Qualora l'organico dell'unità operativa di appartenenza del lavoratore non sia tale da assorbirne la riduzione oraria senza impatto sulla funzionalità del servizio, potrà essere valutata l'integrazione – anche temporanea – dell'organico, attraverso nuove assunzioni per FTE.

L'azienda dovrebbe promuovere l'adozione di articolazioni orarie diversificate, per favorire la flessibilità organizzativa, in relazione anche alle specifiche caratteristiche ed esigenze delle equipe lavorative e del servizio reso. Ad esempio realizzare una diversa frequenza del lavoro in orario notturno per fasce di età.

L'azienda dovrà prevedere il massimo coinvolgimento del personale, nel processo decisionale per l'adozione del sistema di turni più adatto allo specifico contesto lavorativo, nel rispetto delle competenze e responsabilità dei dirigenti.

Utilizzo delle aree di attività ambulatoriale per l'inserimento di medici dipendenti senior

Nelle aree di attività ambulatoriale, sia ospedaliera che sul territorio, possono essere previsti percorsi di inserimento di medici dipendenti senior.

Altri percorsi specifici potranno riguardare le consulenze ambulatoriali ad altre strutture aziendali (ad esempio di supporto al pronto soccorso per le consulenze specialistiche), distaccando il personale medico dall'attività assistenziale in reparto. Il distacco potrà essere anche parziale per le fasce orarie di maggior flusso in modo da permettere la copertura anche dell'attività ambulatoriale divisionale.

Qualora l'organico dell'unità operativa di appartenenza non sia tale da assorbire l'unità mancante, senza impatto sulla funzionalità del servizio, potrà essere valutata l'integrazione – anche temporanea – dell'organico, attraverso nuove assunzioni.

Potenziamento temporaneo degli organici extra turn over nei profili con dotazioni molto ridotte ed elevata presenza di personale senior

Nelle unità operative con forte presenza di personale medico over 60 anni con rilevanti limitazioni che ne limitano fortemente l'operatività, o comunque con difficoltà a svolgere l'attività lavorativa su turni articolati sulle 24 ore e in tutti i giorni della settimana, in particolare nei profili con dotazioni molto ridotte o discipline operanti in settori molto peculiari e infungibili, potrà essere valutata l'integrazione – anche temporanea – dell'organico, attraverso nuove assunzioni. Questo potenziamento consentirebbe di ripartire il lavoro notturno e festivo su più unità mediche, con alleggerimento del carico di lavoro soprattutto per il personale più anziano.

L'uscita dal turno potrebbe essere compensata economicamente con quote aggiuntive di retribuzione di risultato, anche attraverso la partecipazione alle progettualità aziendali in rapporto all'impegno orario.

Le autorizzazioni regionali temporanee per assunzioni aggiuntive extra turn over, anche a tempo indeterminato, potrebbero essere riassorbite con il pensionamento di pari unità.

**COMPARTO****Part-time: criteri specifici per il personale senior**

I regolamenti aziendali per l'attribuzione del part time, nel rispetto delle relazioni sindacali, dovrebbero prevedere criteri di priorità o punteggi specifici legati all'età maggiore di 60 anni (come già previsto dalla DGR n. 263/2011), eventualmente correlandola con l'anzianità di servizio prestata come personale turnista notturno, con eventuali limitazioni/inidoneità e con il godimento o meno dei benefici previsti dalla legge 104/1992, per garantire equità ed equilibrio nella fruizione delle diverse forme di conciliazione tra tempi di vita e lavoro.

Per rendere più fruibile il tempo parziale anche dal punto di vista economico, potrà essere prevista anche per il lavoratore part-time, a particolari condizioni, la partecipazione ad attività aggiuntive il cui impegno sia occasionale, volontario e flessibile. In tal caso vanno fissati criteri e limiti, quali ad esempio la proporzionalità con la riduzione oraria del rapporto di lavoro, valutando la compatibilità con le limitazioni lavorative se il passaggio a part time è ad esse correlato.

L'uscita dal turno potrebbe essere compensata economicamente con quote aggiuntive di produttività, anche attraverso la partecipazione alle progettualità aziendali in rapporto all'impegno orario.

Potenziamento temporaneo degli organici extra turn over nei profili con dotazioni molto ridotte ed elevata presenza di personale senior.

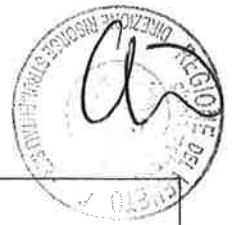
Nelle unità operative con forte presenza di personale senior con rilevanti limitazioni che ne condizionano fortemente l'operatività, o comunque con difficoltà a svolgere l'attività lavorativa su turni articolati sulle 24 ore e in tutti i giorni della settimana, in particolare nei profili con dotazioni molto ridotte o con ambiti di attività peculiari e infungibili, potrà essere valutata l'integrazione – anche temporanea – dell'organico, attraverso nuove assunzioni. Questo potenziamento consentirebbe di diluire il lavoro notturno e festivo su più unità, con alleggerimento del carico soprattutto per il personale più anziano.

Le autorizzazioni regionali temporanee per assunzioni aggiuntive extra turn over, anche a tempo indeterminato, potrebbero essere riassorbite con il pensionamento di pari unità senior.

Sequenze di turno diversificate

L'azienda dovrebbe promuovere l'adozione di sequenze di turno diversificate, per favorire la flessibilità organizzativa, in relazione alle specifiche caratteristiche ed esigenze delle equipe lavorative. Ad esempio, le sequenze di turno cosiddette "lunghe", che si sviluppano su archi temporali anche di 10 giorni, possono risultare compatibili in aree a bassa intensità assistenziale.

L'azienda dovrà favorire il massimo coinvolgimento del personale, nel processo decisionale per l'adozione del sistema di turni più adatto allo specifico contesto lavorativo, nel rispetto delle competenze e responsabilità di dirigenti e coordinatori.

**Banca delle ore**

Le aziende dovrebbero introdurre o sviluppare ulteriormente le forme di flessibilità oraria previste dai CCNL, quale ad esempio la “banca delle ore”, che consente di recuperare il lavoro straordinario in un arco temporale sufficientemente ampio da favorire la migliore conciliazione tra esigenze lavorative e personali. I criteri vanno definiti in regolamenti da adottare nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali.



AZIONI DI VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE

Valorizzare le competenze ed esperienze dei dirigenti senior attraverso il sistema degli incarichi professionali.

Nel quadro aziendale degli incarichi dirigenziali di natura professionale, in particolare quelli di alta specializzazione, dovrebbero essere valorizzate le competenze ed esperienze di dirigenti senior nell'ambito di *percorsi di mentoring* di colleghi più giovani, favorendo la cooperazione tra le generazioni.

Il disagio legato alla turnazione del lavoro viene diminuito mediante la progettazione di percorsi di carriera nei quali i dirigenti più anziani si impegnano anche in processi strutturati e formali di condivisione di conoscenze, competenze, pratiche e cultura aziendale.

La ridefinizione dell'articolazione oraria potrebbe essere compensata economicamente con quote aggiuntive di retribuzione di risultato, anche attraverso la partecipazione a progettualità aziendali.

Inserire personale infermieristico e amministrativo senior nelle Medicine di Gruppo Integrate

Le medicine di gruppo integrate (MGI) prevedono l'impiego di personale infermieristico e amministrativo il cui costo sostenuto dai medici di medicina generale viene ristorato dall'azienda sanitaria nell'ambito delle forme di compensazione economica previste dal contratto d'esercizio. In questo ambito può essere presa in considerazione l'opportunità di inserimento di personale dipendente senior, che possono apportare esperienza e competenza professionale anche in presenza di limitazioni lavorative, che rendono problematico l'impiego nei servizi aziendali ad alto carico assistenziale, ma sono invece compatibili con le attività da svolgere nelle MGI.

Il personale così impiegato dovrebbe comunque essere ricompreso nella dotazione organica aziendale, atteso che il costo sostenuto verrebbe considerato nell'ambito delle obbligazioni contrattuali dell'azienda previste in caso di costituzione di una MGI.

Attivare percorsi di riqualificazione orizzontale del personale senior del comparto con inidoneità permanente alle mansioni.

Le aziende devono programmare percorsi interni di riqualificazione orizzontale, con preventiva verifica dei titoli, competenze e attitudini, per consentire il recupero attivo in azienda di personale senior con inidoneità permanente alle mansioni. Questi processi potrebbero contribuire alla riduzione di alcuni processi di esternalizzazione di servizi e migliorare l'utilizzo delle competenze sanitarie in servizi amministrativo/sanitari.

**AZIONI DI WELFARE AZIENDALE E BENESSERE ORGANIZZATIVO****Azioni di prevenzione ed adozione di misure di tutela**

Valutazione dei Rischi (ai sensi del D. Lgs. 81/08).

Compiere una valutazione dei rischi completa ed esauriente che tenga conto del genere e dell'età della popolazione lavorativa esistente.

Sorveglianza Sanitaria mirata ai rischi svolta dal Medico Competente (ai sensi del D. Lgs. 81/08).

Costituire una rete di specialisti di riferimento per gli approfondimenti in corso di Sorveglianza Sanitaria con l'individuazione di percorsi dedicati per gli approfondimenti relativi ai dipendenti.

Prevedere protocolli di accertamenti sanitari riferiti a tutti i rischi, supportati da evidenze scientifiche, linee guida e buone prassi, che tengano conto anche del fattore età. Ad esempio gli accertamenti potrebbero avere una periodicità più ravvicinata o contenuti diversi in base all'età del lavoratore.

Nella valutazione e gestione dei rischi considerare che le differenze interindividuali sono maggiori nell'anziano che nel giovane e che alcuni deficit possono manifestarsi solo quando le richieste lavorative eccedono la capacità di lavoro.

Salvaguardare il corretto inserimento lavorativo dei "soggetti ipersuscettibili", tenendo conto della professionalità del lavoratore evitando di discriminare a priori il personale senior da quello junior o quello portatore di patologie.

Promozione di corretti stili di vita

Mirare all'*Healthy ageing* ossia alla promozione della salute nel corso di tutta la vita lavorativa, valorizzando le conoscenze, le risorse, i comportamenti e gli stili di vita che possono prevenire l'insorgenza di patologie croniche degenerative e delle disabilità.

Corretta Alimentazione

Prestare attenzione ai diversi punti di somministrazione e vendita di alimenti con particolare riguardo alla qualità delle mense aziendali, anche favorendo il coinvolgimento di professionisti aziendali e l'approvvigionamento di prodotti a filiera corta.

Attività motoria

Promuovere l'attività motoria di tutto il personale aziendale anche con interventi di counselling inseriti nell'attività di sorveglianza sanitaria e interventi mirati sul territorio di competenza dell'Azienda Sanitaria considerando anche gli aspetti organizzativi (ad es. accordi di collaborazione con palestre private certificate che possono essere utilizzate nel percorso aziendale sul benessere considerando la conciliazione con i turni di lavoro).

Prevenzione e gestione delle patologie muscolo – scheletriche negli operatori sanitari

Tra le patologie correlate all'età, le patologie muscolo-scheletriche rappresentano la causa più comune di riduzione delle prestazioni fisiche e di disabilità tra i lavoratori anziani. In generale le patologie muscolo-scheletriche oltre ad esser molto diffuse anche negli operatori sanitari più giovani, sono anche quelle a maggior impatto organizzativo.

***Programmazione di interventi preventivi mirati***

Programmare interventi mirati sulle situazioni patologiche più frequenti rilevate mediante l'utilizzo della banca dati per la gestione della sorveglianza sanitaria e l'analisi della demografia aziendale.

Ergonomia nei luoghi di lavoro

Investire sull'ergonomia nei luoghi di lavoro con particolare riguardo all'impiego sistematico di letti elettrici e attrezzature per la movimentazione dei pazienti (ausili); realizzare manutenzioni periodiche di letti ed ausili e/o sostituire le attrezzature nel caso di usura; valutare nelle aree di nuova costruzione l'opportunità di ricorrere a sistemi di movimentazione dei pazienti a binario, più pratici ed economici.

Miglioramento dell'organizzazione del lavoro

Ripartire all'interno dell'equipe attività e carichi di lavoro prevedendo la rotazione e l'inserimento di pause compensatorie in quelle più gravose.

Informazione e formazione dei lavoratori

Favorire la divulgazione e l'attuazione di "progetti di miglioramento sul campo" nella gestione di problematiche ergonomiche e formare/addestrare sul campo gli operatori anche attraverso l'impiego di personale sanitario dedicato alla prevenzione (per esempio, in altri Paesi dell'Unione Europea è stata positivamente sperimentata la figura dell'Ergo-coach, un professionista sanitario della prevenzione adeguatamente formato per effettuare valutazioni specifiche e supportare le U.O.)

Addestramento e interventi di rieducazione funzionale al lavoro (Back School)

Favorire la partecipazione dei lavoratori alla *Back School*, parte integrante dei percorsi di formazione e di *re-training* alla corretta movimentazione e "manutenzione della schiena", nelle palestre riabilitative aziendali, in orari diversi da quelli dedicati all'utenza esterna in modo da non gravare su liste e tempi d'attesa.

Riabilitazione precoce

Stabilire percorsi riabilitativi dedicati per i dipendenti, in modo da favorire la ripresa precoce del lavoro e in buono stato di salute, utilizzando i servizi riabilitativi aziendali.

Favorire il benessere organizzativo***Sportello di ascolto***

L'Azienda valuta le problematiche rilevate dagli sportelli di ascolto/supporto psicologico per la gestione di operatori coinvolti in conflitti e/o con stress lavoro correlato, promuovendo l'attuazione di misure correttive.

Prevedere oasi di lavoro per personale con particolari situazioni (ad es. gravidanza, inidoneità particolari...)

L'Azienda favorisce il benessere e la conciliazione vita-lavoro del personale in particolari situazioni, offrendo posti di lavoro caratterizzati da vicinanza al domicilio, bassa intensità di stress e piani di lavoro dedicati, con orario flessibile e diffusi sull'intero territorio aziendale.