

Self-scheduling dei turni

AI per costruire i turni di lavoro condivisi e la conciliazione vita-lavoro

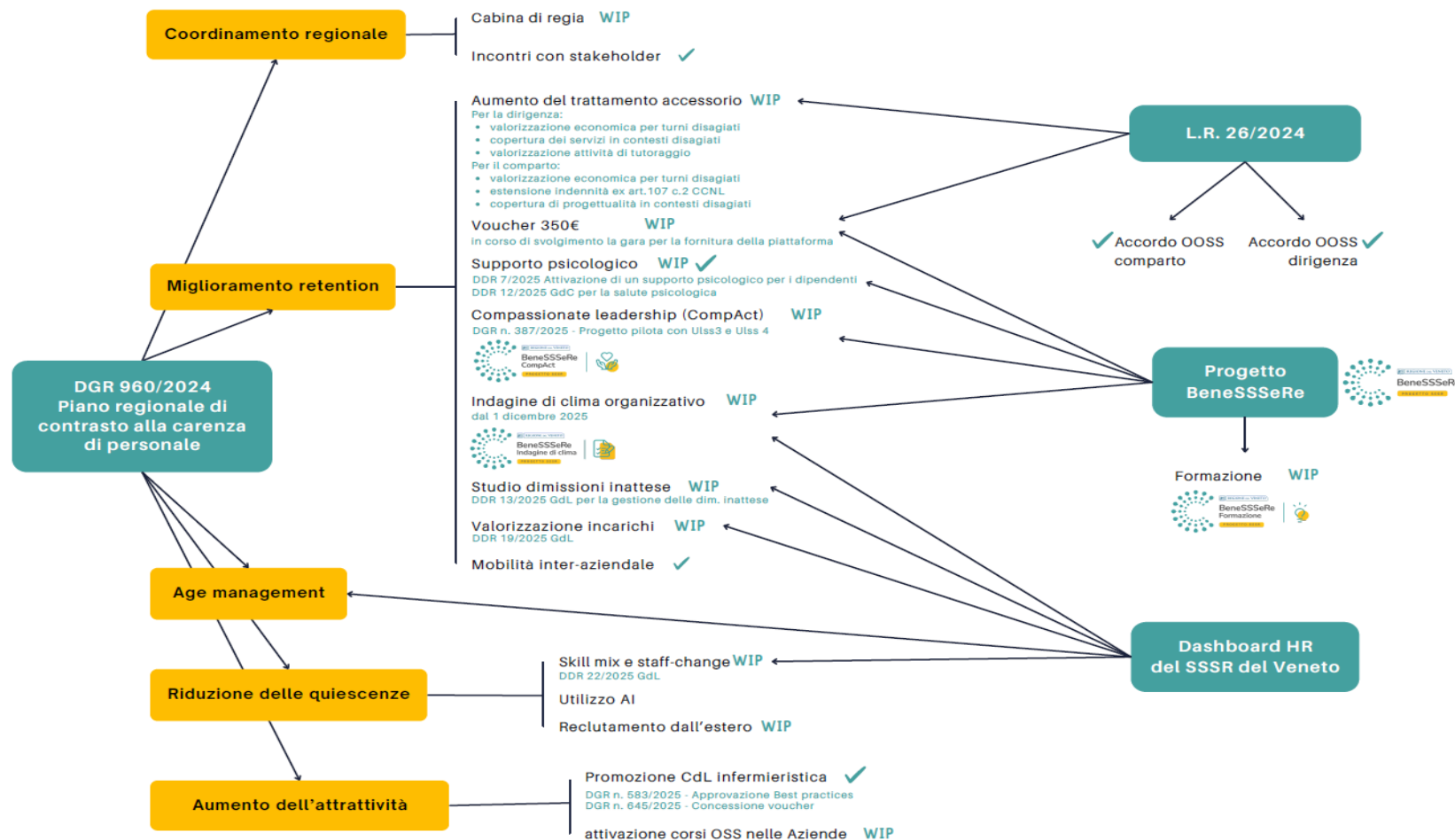
Claudio Costa
Direttore Risorse Umane del SSR – Regione del Veneto

Laboratorio Sanità 20/30 AI · Villa Manin · 12 giugno 2026



Piano regionale di contrasto alla carenza di personale

Dalla sola logica del reclutamento alla sostenibilità del lavoro



4. Carenza di personale di assistenza

Utilizzare modelli organizzativi basati sullo skill mix e staff mix change

DDR n. 22/2025 Istituzione Gruppo di Lavoro per la definizione di standard organizzativi innovativi basati sullo skill-staff mix change.
DGR n. 960 del 13 agosto 2024- azione 4.1.

È stata conclusa la mappatura 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 [...] (in attesa esito contenzioso al TAR Veneto)*

Avviate interlocuzioni con la Camera di Commercio italiana a Milano.

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

Perché partire dai turni

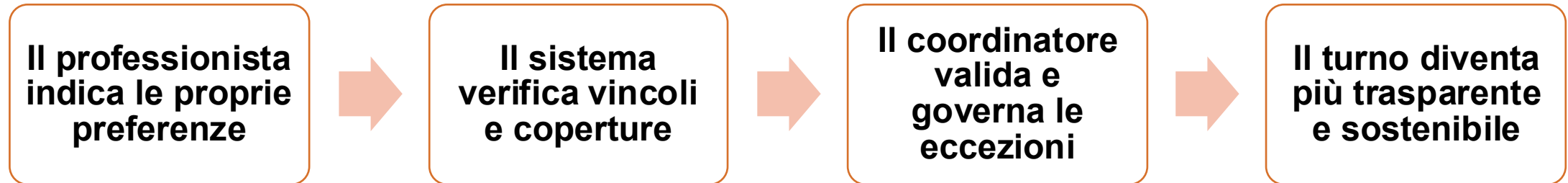
Il tema non è solo amministrativo: incide su benessere, retention e sicurezza organizzativa

- 1** La turnistica condiziona la vita personale e familiare dei professionisti
- 2** Turni percepiti come poco equi alimentano conflitto, assenteismo e intenzione di lasciare
- 3** La programmazione assorbe tempo qualificato dei coordinatori e genera continue micro-negoziazioni

Migliorare la turnistica significa agire su retention, clima organizzativo e sostenibilità del lavoro.

Che cosa intendiamo per self-scheduling

Non “ognuno sceglie il proprio turno”, ma un processo regolato di preferenze e responsabilità



- Preferenze individuali non assolute, ma ordinate per priorità.
- Fabbisogni assistenziali e sicurezza del servizio come vincolo non negoziabile.
- Regole comuni per evitare discrezionalità e percezioni di favoritismo.

La lezione dei casi internazionali

Il self-scheduling funziona se è regolato, tracciabile e supportato dalla tecnologia

Svezia

Modello manuale apprezzato, ma oneroso: negoziazioni informali, molte ore di aggiustamento e rischio di conflitti. L'ottimizzazione algoritmica riduce carico e opacità.

Finlandia

Participatory scheduling: maggiore controllo percepito sui turni, con effetti positivi su benessere e, in alcuni studi, assenze brevi.



Regno Unito / NHS

Team-based rostering: coinvolgimento dell'équipe nella costruzione dei turni, con miglioramento del work-life balance e della responsabilità collettiva.

Corea del Sud

Sistema AI IH-NASS: preferenze dei professionisti + vincoli dei manager → proposta di turno generata dal sistema e poi validata.

Messaggio chiave: la tecnologia non sostituisce la governance; la rende più trasparente, verificabile e meno conflittuale.

Il valore atteso

Una leva concreta di retention e benessere, non solo un software

Per i professionisti



- maggiore controllo sul tempo
- conciliazione vita-Lavoro
- prevedibilità e autonomia

Per i coordinatori



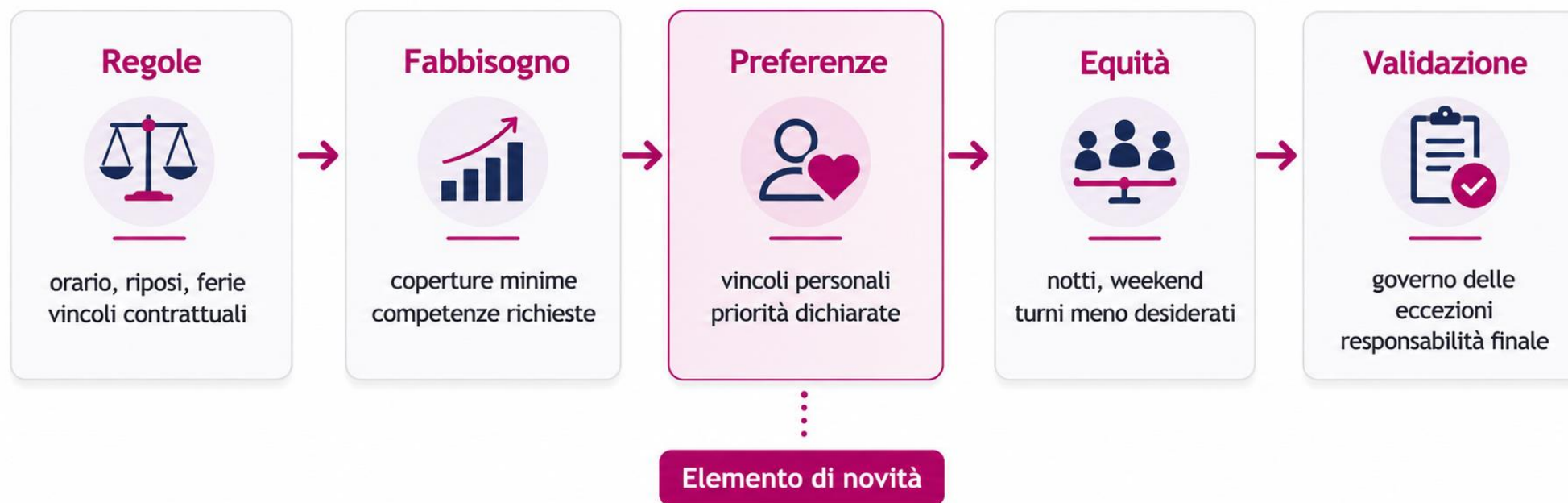
- meno carico amministrativo
- meno negoziazioni repetitive
- decisioni più documentate

Per l'organizzazione

- coperture coerenti con il fabbisogno
- equità su notti, weekend e turni critici
- dati per monitorare clima e sostenibilità

Dal desiderata al turno sostenibile

L'algoritmo non sostituisce il coordinatore: rende governabile la complessità



Output: una proposta di turno compatibile, spiegabile, tracciabile e correggibile

Le condizioni di riuscita

Prima del software: un accordo chiaro su regole, ruoli e indicatori

- Co-design con professionisti, coordinatori e direzioni delle professioni sanitarie.
- Regole ex ante: riposi, massimo turni consecutivi, notti, weekend, competenze, ferie e permessi.
- Priorità esplicite: preferenze forti, preferenze ordinarie, vincoli non derogabili.
- Trasparenza: tracciabilità delle preferenze accolte/non accolte e dei criteri di compensazione.
- Monitoraggio: clima, assenteismo, cambi turno, straordinario, scoperture e retention.
- Guardrail ergonomici: recuperi, quick returns, notti consecutive, weekend, carichi meno desiderati.
- **Competenze: digitali e di negoziazione nel team.**

Che cosa può fare davvero la tecnologia

Tre funzioni utili: ottimizzare, rendere equo, rendere visibile

A

Ottimizzare: combinare preferenze, fabbisogni e vincoli in tempi rapidi

B

Rendere equo: distribuire carichi meno desiderati e compensazioni nel tempo

C

Rendere visibile: produrre dati per valutare effetti organizzativi e correggere il modello

Il punto non è “automatizzare i turni”, ma costruire un sistema di supporto alle decisioni più trasparente e meno logorante.

Il progetto su cui stiamo lavorando

Un pilota progressivo, misurabile e correggibile



Obiettivo: passare da un'innovazione possibile a una sperimentazione valutabile, correggibile e trasferibile.

Messaggio finale

La tecnologia è utile se cambia davvero l'organizzazione del lavoro



Self-scheduling ben governato

- ✓ più autonomia
- ✓ più equità
- ✓ meno conflittualità
- ✓ più sostenibilità



Self-scheduling non governato

- ✗ preferenze come diritti individuali
- ✗ negoziazioni informali
- ✗ opacità
- ✗ nuove disuguaglianze



La sfida

usare l'AI per rendere più equo, trasparente e sostenibile il lavoro, non per deresponsabilizzare l'organizzazione



Grazie

