

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N° 261 del 25/09/2025

Oggetto: **Adozione del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale per il triennio 2025-2027 (PTFP).**

IL DIRETTORE GENERALE

VISTA la proposta di adozione dell'atto deliberativo presentata dal Direttore del Servizio Unico Gestione Giuridica del Personale, il cui testo è di seguito integralmente trascritto:

“RICHIAMATI:

- gli artt. 6 e seguenti del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017 n. 75, che disciplinano l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni dei Piani Triennali dei Fabbisogni di Personale (PTFP), in coerenza con la pianificazione delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'art. 6-ter del medesimo Decreto;
- il Decreto 8 maggio 2018 del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 27 luglio 2018, con oggetto “Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche”, il quale, nella specifica sezione dedicata alle Aziende ed enti del SSN, stabilisce alcuni indirizzi e criteri generali per la predisposizione del PTFP da parte delle predette amministrazioni, e prevede che essi siano approvati dalle rispettive regioni di appartenenza, secondo quanto eventualmente previsto dalla disciplina regionale in materia, e successivamente adottati in via definitiva;
- la Deliberazione della Giunta Regionale n. 1412 del 03/09/2018 che ha approvato la disciplina regionale relativa al procedimento per l'adozione e l'approvazione dei PTFP, in coerenza con il contenuto del Decreto sopra richiamato, affidando al Direttore Generale Cura della Persona, Salute e Welfare la definizione di indicazioni operative regionali per l'applicazione delle linee di indirizzo ministeriali e la predisposizione dei PTFP, nonché l'approvazione dei PTFP delle Aziende ed enti del SSR, valutata la loro coerenza con le linee di indirizzo di cui al Decreto 8 maggio 2018 sopra richiamato, con le indicazioni operative regionali e con i contenuti della programmazione regionale;

RICHAMATE altresì:

- la nota della Direzione Generale Cura della Persona, Salute e Welfare PG/RER/18/06/2025.0605059.U (PG/AUSL/52155 del 19/06/2025) ad oggetto “Indicazioni Tecniche per la Predisposizione dei Bilanci Preventivi Economici 2025 e della Proposta di Piano Attuativo del PIAO Relativo alla Programmazione Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)” inerente le indicazioni operative regionali fornite per la redazione del PTFP per il triennio 2025-2027 e per la presentazione dello stesso all'approvazione regionale;
- la Deliberazione della Giunta Regionale n. 972 del 23/06/2025 avente ad oggetto “Linee di programmazione e finanziamento delle Aziende del Servizio Sanitario Regionale per l'anno 2025” che ha altresì provveduto a modificare la disciplina regionale relativa al percorso procedurale per l'approvazione regionale del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) delle Aziende ed Enti del SSR stabilendo che il PTFP, adottato in via provvisoria dalle Aziende Sanitarie in sede di adozione dei bilanci economici preventivi, sia approvato dalla Giunta regionale contestualmente all'approvazione dei Bilanci Economici Preventivi delle medesime Aziende;

- la Deliberazione della Giunta Regionale n. 973 del 23/06/2025 avente per oggetto “DGR n. 990/2023 recante “Linee guida per la predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione nelle Aziende e negli Enti del SSR” – Modifica e integrazioni e indicazioni operative per la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione nelle Aziende e negli Enti del SSR”;

ATTESO che nella stesura del PTFP si è tenuto conto delle summenzionate indicazioni regionali suddette e che lo stesso è composto, secondo i format regionali, da:

- TABELLE A recanti, per ciascuna annualità di riferimento, i fabbisogni aziendali espressi per macro-aggregazioni di profili professionali in termini di unità di personale a tempo pieno equivalente (FTE) e costo;
- RELAZIONE ILLUSTRATIVA, ove sono declinate ed argomentate le finalità strategiche che sottendono alle summenzionate tabelle e di cui le stesse sono la declinazione quali-quantitativa in termini numerici;

DATO ATTO che la trasmissione in via provvisoria della proposta del PTFP alla Regione è stata preceduta dalla preventiva informazione sindacale ai sensi dell’art. 6, comma 4 del D.Lgs. 165/2001;

ATTESO che con nota PG/AUSL/58022/25 del 08/07/2025 l’Azienda USL di Modena ha trasmesso alla Regione Emilia Romagna la proposta del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) per il triennio 2025-2027, allegata al Bilancio Economico Preventivo 2025 adottato con Deliberazione del Direttore Generale n. 185 del 04/07/2025;

PRESO ATTO della DGR n. 1230/2025 con la quale la Regione Emilia Romagna ha approvato il PTFP presentato da questa Azienda per il triennio 2025-2027, composto dalle TABELLE A e dalla RELAZIONE ILLUSTRATIVA come sopra descritto, valutata la sua coerenza con le linee di indirizzo di cui al Decreto Ministeriale 8 maggio 2018, con quanto previsto dal D.L. n. 35/2019 convertito con modificazioni dalla Legge n. 60/2019, con le indicazioni operative e con i contenuti della programmazione regionale;

DATO ATTO che in sede di predisposizione del PTFP relativo al prossimo triennio 2026-2028, la determinazione del fabbisogno potrà essere oggetto di una nuova e diversa valutazione, in relazione sia all’andamento della gestione aziendale che alle esigenze di coerenza con la cornice finanziaria per il SSR risultante dai documenti di finanza pubblica e con i vincoli legislativi sulle spese di personale;

RITENUTO pertanto opportuno e necessario procedere all’adozione in via definitiva del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale - PTFP 2025-2027 dell’Azienda USL di Modena, allegato quale parte integrante e sostanziale del presente atto, costituito da TABELLE A - PTFP 2025-2027 (Allegato 1) e RELAZIONE ILLUSTRATIVA - PTFP 2025-2027 (Allegato 2)”;

CONSIDERATA la proposta presentata e ritenuto di adottare il presente provvedimento;

ACQUISITI i pareri favorevoli del Direttore Amministrativo e della Direttrice Sanitaria, ognuno per la parte di propria competenza;

DELIBERA

per le motivazioni esposte in premessa e che si intendono qui integralmente riportate:

- a) di adottare in via definitiva il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) per il triennio 2025-2027 allegato quale parte integrante e sostanziale del presente atto, composto da:
 - TABELLE A - PTFP 2025-2027 (Allegato 1);
 - RELAZIONE ILLUSTRATIVA - PTFP 2025-2027 (Allegato 2);
- b) di precisare che dal presente provvedimento di programmazione non derivano oneri diretti in carico al bilancio aziendale;
- c) di dare atto che il responsabile del procedimento, ai sensi della Legge n. 241/90, è l'Avv. Andrea Decaroli, Direttore del Servizio Unico Gestione Giuridica del Personale;
- d) di trasmettere il presente provvedimento al Collegio Sindacale;
- e) di demandare al Servizio Unico Gestione Giuridica del Personale la trasmissione dei contenuti del PTFP al sistema di cui all'art. 60 del D.Lgs. 165/2001 (SICO) entro trenta giorni dalla data di adozione del presente provvedimento;
- f) di demandare al Servizio Sviluppo Organizzativo, Valutazione e Valorizzazione Risorse Umane l'assolvimento degli obblighi di trasparenza ai sensi dell'art. 16 del D.Lgs. 33/2013 attraverso la pubblicazione del PTFP sul sito web aziendale alla sezione "Amministrazione Trasparente";
- g) di dare atto che il presente provvedimento non è sottoposto al controllo regionale ai sensi dell'art. 4, comma n. 8, della Legge 412/91 e s.m.i.;
- h) di dichiarare il presente provvedimento esecutivo dal giorno della pubblicazione.

Parere favorevole

Il Direttore Amministrativo

Luca Petraglia
(firmato digitalmente)

La Direttrice Sanitaria

Romana Bacchi
(firmato digitalmente)

Il Direttore Generale

Mattia Altini
(firmato digitalmente)

TABELLA A - Scheda 1 - Piano Fabbisogno del Personale Anno 2026

MACROPROFILI	Personale dipendente			Personale universitario			Contratti atipici ²					Specialisti ambulatoriali	Guardia medica	Emergenza territoriale	Specialisti ambulatoriali, guardia medica, emergenza territoriale	Convenzioni		Prestazioni aggiuntive a vario titolo svolte			
							SANITARIO	NON SANITARIO	FINANZIATO no COVID	NON FINANZIATO						tra aziende del SSN per consulenze		finanziate da Balduzzi	non finanziate		
	ANNO 2026 VALORI ESPRESSI IN:	FTE anno	COSTO	di cui costo COVID	FTE anno	COSTO	di cui costo COVID	COSTO	COSTO	COSTO	COSTO	di cui costo COVID	FTE anno ³	FTE anno ³	FTE anno ³	di cui costo COVID	COSTO	di cui costo COVID	COSTO	COSTO	di cui costo COVID
PERSONALE DIRIGENTE																					
Medici ¹	647,63	35.274.278 €	511.073 €	0,00	- €	- €	1.566.411 €	- €	530.362 €	1.036.049 €	- €	160	108	24	- €	2.159.548 €				1.830.986 €	
Veterinari	78,98	4.301.781 €	- €	0,00	- €	- €	322.791 €	- €	109.292 €	213.499 €	- €	0	0	0	- €					116.148 €	
Dirigenza sanitaria	186,69	10.168.309 €	- €	0,00	- €	- €	685.532 €	- €	232.110 €	453.421 €	- €	60	0	0	- €					- €	
Dirigenza PTA	55,76	3.037.149 €	- €	0,00	- €	- €		5.000 €	1.693 €	3.307 €	- €	0	0	0	- €					- €	
TOTALE PERSONALE DIRIGENTE	969,06	52.781.518 €	511.073 €	0	- €	- €	2.574.733 €	5.000 €	873.457 €	1.706.277 €	- €	220	108	24	- €	2.159.548 €	- €	- €	1.947.133 €	- €	- €
PERSONALE COMPARTO																					
Personale infermieristico	2175,80	118.508.677 €	3.222.957 €	0,00	- €	- €	46.462 €	- €	15.731 €	30.731 €	- €	0	0	0	- €				450.000 €	1.096.010 €	
Personale sanitario altri	666,11	36.280.823 €	- €	0,00	- €	- €	22.567 €	- €	7.641 €	14.926 €	- €	0	0	0	- €					178.503 €	
OSS	593,79	32.341.539 €	1.590.077 €	0,00	- €	- €	63.720 €	- €	21.575 €	42.145 €	- €	0	0	0	- €					- €	
Personale tecnico + sociosanitari altri	298,38	16.251.778 €	- €	0,00	- €	- €	- €	201.833 €	68.337 €	133.495 €	- €	0	0	0	- €					- €	
Personale amministrativo	459,19	25.010.834 €	- €	0,00	- €	- €	- €	197.927 €	67.015 €	130.912 €	- €	0	0	0	- €					- €	
Personale della ricerca sanitaria	0,00	- €	- €	0,00	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0	0	0	- €					- €	
TOTALE PERSONALE COMPARTO	4193,27	228.393.652 €	4.813.034 €	0	- €	- €	132.750 €	399.759 €	180.299 €	352.210 €	- €	0	0	0	- €	- €	- €	450.000 €	1.274.513 €	- €	- €
FABBISOGNO PERSONALE 2026	5162,33	281.175.170 €	5.324.108 €	0,00	- €	- €	2.707.483 €	404.759 €	1.053.756 €	2.058.487 €	- €	220	108	24	- €	2.159.548 €	- €	450.000 €	3.221.646 €	- €	- €

*Escluse Borse di Studio

¹comprende anche gli odontoiatri

²LP, cococo, prestazioni occasionali

³calcolare in base al n.ore su full time (28/30 ore tolte assenze, ferie, ecc.)

TABELLA A - Scheda 1 - Piano Fabbisogno del Personale Anno 2027

MACROPROFILI	Personale dipendente			Personale universitario			Contratti atipici ^{2*}					Specialisti ambulatoriali	Guardia medica	Emergenza territoriale	Specialisti ambulatoriali, guardia medica, emergenza territoriale	Convenzioni		Prestazioni aggiuntive a vario titolo svolte			
							SANITARIO	NON SANITARIO	FINANZIATO no COVID	NON FINANZIATO						tra aziende del SSN per consulenze	finanziate da Balduzzi	non finanziate			
	ANNO 2027 VALORI ESPRESSI IN:	FTE anno	COSTO	di cui costo COVID	FTE anno	COSTO	di cui costo COVID	COSTO	COSTO	COSTO	COSTO	di cui costo COVID	FTE anno ³	FTE anno ³	FTE anno ³	di cui costo COVID	COSTO	di cui costo COVID	COSTO	COSTO	di cui costo COVID
PERSONALE DIRIGENTE																					
Medici ¹	647,63	35.274.278 €	511.073 €	0,00	- €	- €	1.566.411 €	- €	530.362 €	1.036.049 €	- €	160	108	24	- €	2.159.548 €	- €	- €	1.830.986 €	- €	- €
Veterinari	78,98	4.301.781 €	- €	0,00	- €	- €	322.791 €	- €	109.292 €	213.499 €	- €	0	0	0	- €				116.148 €	- €	- €
Dirigenza sanitaria	186,69	10.168.309 €	- €	0,00	- €	- €	685.532 €	- €	232.110 €	453.421 €	- €	60	0	0	- €				- €	- €	- €
Dirigenza PTA	55,76	3.037.149 €	- €	0,00	- €	- €		5.000 €	1.693 €	3.307 €	- €	0	0	0	- €				- €	- €	- €
TOTALE PERSONALE DIRIGENTE	969,06	52.781.518 €	511.073 €	0	- €	- €	2.574.733 €	5.000 €	873.457 €	1.706.277 €	- €	220	108	24	- €	2.159.548 €	- €	- €	1.947.133 €	- €	- €
PERSONALE COMPARTO																					
Personale infermieristico	2175,80	118.508.677 €	3.222.957 €	0,00	- €	- €	46.462 €	- €	15.731 €	30.731 €	- €	0	0	0	- €				450.000 €	1.096.010 €	- €
Personale sanitario altri	666,11	36.280.823 €	- €	0,00	- €	- €	22.567 €	- €	7.641 €	14.926 €	- €	0	0	0	- €				178.503 €	- €	- €
OSS	593,79	32.341.539 €	1.590.077 €	0,00	- €	- €	63.720 €	- €	21.575 €	42.145 €	- €	0	0	0	- €				- €	- €	- €
Personale tecnico + sociosanitari altri	298,38	16.251.778 €	- €	0,00	- €	- €	- €	201.833 €	68.337 €	133.495 €	- €	0	0	0	- €				- €	- €	- €
Personale amministrativo	459,19	25.010.834 €	- €	0,00	- €	- €	- €	197.927 €	67.015 €	130.912 €	- €	0	0	0	- €				- €	- €	- €
Personale della ricerca sanitaria	0,00	- €	- €	0,00	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0	0	0	- €				- €	- €	- €
TOTALE PERSONALE COMPARTO	4193,27	228.393.652 €	4.813.034 €	0	- €	- €	132.750 €	399.759 €	180.299 €	352.210 €	- €	0	0	0	- €	- €	- €	450.000 €	1.274.513 €	- €	- €
FABBISOGNO PERSONALE 2027	5162,33	281.175.170 €	5.324.108 €	0,00	- €	- €	2.707.483 €	404.759 €	1.053.756 €	2.058.487 €	- €	220	108	24	- €	2.159.548 €	- €	450.000 €	3.221.646 €	- €	- €

*Escluse Borse di Studio

¹comprende anche gli odontoiatri

²LP, cococo, prestazioni occasionali

³calcolare in base al n.ore su full time (28/30 ore tolte assenze, ferie, ecc.)

PROPOSTA DI PIANO ATTUATIVO DEL PIAO RELATIVO AL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025 – 2027 RELAZIONE ILLUSTRATIVA

In riferimento alla D.G.R. n. 973 del 23 giugno 2025 "D.G.R. N. 990/2023 recante Linee guida per la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione nelle Aziende e negli Enti del SSR" – modifica e integrazioni e indicazioni operative per la predisposizione del Piano Integrato di attività e organizzazione "" e in applicazione delle indicazioni riportate nella D.G.R. n. 972 del 23 giugno 2025 ""Linee di programmazione e finanziamento delle Aziende del SSR per l'anno 2025", si rappresentano di seguito le previsioni sul fabbisogno e sull'andamento delle risorse umane, finalizzate alla definizione del Piano Attuativo del PIAO relativo al PTFP per il triennio 2025 – 2027.

PREMESSA: VINCOLI ECONOMICI E PROGRAMMAZIONE

Per l'anno 2025 le determinanti della programmazione del personale si svilupperanno in coerenza con le Linee di programmazione regionali e con l'obiettivo economico complessivo assegnato con DGR n. 972 del 23/06/2025, nonché con i contenuti del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027, in corso di adozione ai sensi della DGR 973 del 23/06/2025.

La programmazione è altresì definita in conformità con gli obiettivi di programmazione sanitaria ed economico-finanziaria e tengono conto dei contenuti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Le indicazioni regionali fornite definiscono la cornice economica di riferimento per l'anno 2025 con di obiettivi di contenimento dei costi del personale dipendente e atipico all'interno di un perimetro economico definito.

L'Azienda procede costantemente al monitoraggio della gestione aziendale con la finalità di verificare i costi sostenuti in relazione agli obiettivi assegnati e a mettere in campo azioni e misure correttive a fronte di eventuali scostamenti, per ottimizzare i costi a garanzia della sostenibilità economica del SSR, senza incidere sulle aree di attività direttamente interessate dalle dinamiche relative all'erogazione dei livelli essenziali di servizio di assistenza e al recupero delle liste di attesa, nel rispetto degli accordi sottoscritti con le OOSS.

Le azioni direttrici strategiche e gli strumenti di programmazione che la Direzione Aziendale sta implementando includono la ristrutturazione dell'offerta della rete ospedaliera e territoriale attraverso l'adozione di strumenti di valutazione e analisi che consentano di riallocare in termini di valore le risorse attraverso l'implementazione di strumenti per la revisione dei carichi di lavoro, degli schieramenti di sala operatoria, di revisione degli indici di consumo sanitario. Questo intervento di medio-lungo termine, considerato essenziale ed irrinunciabile per la sostenibilità del sistema, con un possibile impatto sulla riallocazione delle risorse.

Parallelamente, tra le strategie a breve-medio termine, si sottolinea il consolidamento del percorso di forte integrazione provinciale con l'Azienda Ospedaliero Universitaria e il Nuovo Ospedale di Sassuolo, insieme all'avvio di specifici progetti interaziendali di riorganizzazione degli asset produttivi e lo sviluppo delle sinergie relative all'area tecnico amministrativa.

Si prevede una riorganizzazione della Direzione Assistenziale attraverso un modello a matrice che tenga conto della specificità territoriale di tipo Distrettuale e dei diversi Dipartimenti.

Il presente Piano dei Fabbisogni del personale si articola nelle seguenti sezioni:

- Politiche di reclutamento del personale
- Riflessi economici e organizzativi
- Politiche di gestione e sviluppo del personale

1. POLITICHE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

Il focus di azione è orientato ad assicurare la sostituzione delle cessazioni sulle linee di attività che concorrono al raggiungimento degli obiettivi aziendali, nel rispetto dei limiti economici indicati in premessa.

Le politiche di reclutamento seguiranno due direttrici con riferimento alle differenti componenti dell'organico aziendale.

Comparto: l'obiettivo 2025 è la gestione puntuale della copertura di turn-over entro i limiti definiti dalla Regione Emilia-Romagna, valutando altresì le specifiche necessità conseguenti alle nuove attivazioni ed al progressivo superamento del lavoro atipico. Il reclutamento per quest'area del personale è orientato al rafforzamento delle funzioni territoriali connesse a DM 77/22, a consentire di garantire livelli di presenza adeguati anche nel periodo delle ferie, soprattutto nelle realtà che presentano una carenza diffusa, quale l'area nord e l'area montana e garantire le necessità connesse al piano recupero liste d'attesa e alla riorganizzazione dell'emergenza urgenza territoriale, fermo restando l'impegno per il mantenimento delle funzioni di vigilanza e sicurezza sul lavoro.

Dirigenza sanitaria: l'obiettivo 2025 è quello di continuare la progressiva stabilizzazione degli organici, in particolare medici, attraverso l'inserimento in corso d'anno di personale medico, nelle aree strategiche e al progressivo superamento del lavoro atipico. Tali inserimenti sono funzionali alla realizzazione di incrementi di attività correlati al recupero dei tempi di attesa per l'attività chirurgica, attivazioni di nuove aree di attività anche attraverso rimodulazioni nell'area internistica e della medicina d'urgenza e sono altresì funzionali all'obiettivo del superamento del ricorso all'esternalizzazione di servizi medici (PS) alle cooperative e alla riorganizzazione dell'emergenza urgenza territoriale.

Al fine di migliorare la capacità di reclutamento di personale l'Azienda ha sostenuto:

- politiche di programmazione unitaria dei concorsi per il personale, sia della dirigenza sia del comparto, nonché sta proseguendo l'espletamento di concorsi congiunti a livello di Area Vasta Nord, con possibilità di utilizzo integrato delle graduatorie (valutando per alcuni concorsi specifici e alcune professioni modalità di reclutamento a livello della nostra azienda);
- promozione di iniziative di reclutamento di personale in collaborazione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena, per consentire ai professionisti reclutati di essere inseriti in piani di attività con integrazione di attività assistenziali con le funzioni di ricerca e didattica;

Il piano assunzioni è dunque prioritariamente orientato a superare alcune criticità (cooperative, contrattisti) e al consolidamento/rafforzamento dell'offerta in alcuni ambiti (recupero pazienti chirurgici) oltre ad arginare alcune croniche carenze o da ultimo implementare nuove attività (factory chirurgiche, letti subintensivi) o riorganizzazioni quali:

- Superamento cooperative presenti nei PS di area nord e attivazione dei letti di sub intensiva di Mirandola (in collaborazione con internisti);
- Riorganizzazione del sistema emergenza urgenza territoriale anche tenendo conto della riorganizzazione della continuità assistenziale e dell'avvio delle Aggregazioni Funzionali Territoriali (AFT);
- Piano assunzioni a supporto dell'incremento di attività e in risposta a criticità/sofferenze croniche sia in ambito ospedaliero sia in ambito territoriale:
 - Anestesisti per garantire maggiori sedute e recuperare i pazienti in lista per intervento chirurgico oltre ad una rimodulazione/potenziamento delle attività dell'ospedale di Vignola;
 - Ortopedici per recuperare i pazienti in lista per intervento chirurgico;
 - Chirurghi nell'ambito della chirurgia generale per il recupero dei pazienti in lista d'attesa e l'uso congiunto e ottimale delle piattaforme;
 - Oculisti per potenziamento attività finalizzata al rispetto dei tempi di attesa e copertura turnover;
 - Fisiatri anche in previsione del consolidamento della riorganizzazione della riabilitazione provinciale;
 - Ulteriore completamento delle strutture della rete territoriale previste dal DM 77/22 con l'ampliamento dei posti letto delle strutture intermedie (OSCO, Hospice) e infermieristica di comunità.
- Superamento della presenza dei contratti atipici dell'organico medico in Pediatria a Pavullo;
- Copertura delle dotazioni, mediche e assistenziali, necessarie alla attivazione di 4 letti di sub intensiva e OBI (PS Carpi);
- Adeguato supporto alle funzioni di Psichiatria e Neuropsichiatria infantile;

- Consolidamento organico Dipartimento Sanità Pubblica e Veterinaria per garantire le funzioni relative alla vaccinazione e alla vigilanza (sicurezza alimentare e sicurezza luoghi di lavoro).

Più in particolare, in ragione della necessità di dare risposta adeguata ai pazienti presenti nelle liste d'attesa chirurgiche, si prevede l'ulteriore sviluppo della condivisione delle piattaforme produttive chirurgiche da parte di professionisti (aziendali ed extraaziendali), in modo da ottimizzarne l'utilizzo e garantire un mix di prestazioni chirurgiche finalizzato ad aumentare i volumi produttivi nelle diverse sedi di erogazione.

Di seguito una tabella sintetica che riporta le figure mediche ad oggi previste, in relazione ai fabbisogni evidenziati:

DIRIGENTI SANITARI	2025	2026-2027
ANESTESIA E RIANIMAZIONE	1	↑
CARDIOLOGIA	2	=
GERIATRIA	1	=
GINECOLOGIA E OSTETRICIA	1	=
MED. EMERGENZA-URGENZA	4	↑
MEDICINA INTERNA	1	=
ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA	1	↑
PRESIDIO/IGIENE/ ORG. SERVIZI BASE	2	=
PSICOLOGO	1	=
RADIOLOGICA	3	↑
VETERINARI	3	↑
PSICHIATRIA	6	↑
NEUROPSICHIATRIA INFANTILE	3	↑
CHIRURGIA GENERALE		↑
OFTALMOLOGIA		↑
MEDICINA DEL LAVORO		↑
MEDICO IGIENISTA		↑
TOTALE	29	

1.1. RECLUTAMENTI CONNESSI AD OBIETTIVI REGIONALI PER L'ANNO 2025

Piano straordinario specialistica ambulatoriale

Dirigenza: sostegno al piano della specialistica sul quale sono state previste 13 figure così suddivise

- ⊖ 1 oculista a Carpi in sostituzione di uno specialista ambulatoriale, 1 oculista dipendente tempo indeterminato e 1 contatto Calabria;
- ⊖ 2 fisiatri;
- 1 gastroenterologo da impiegare su rete;
- 1 radiologo per la sede Castelfranco, stabilizzazione di 5 radiologi specialisti in formazione acquisiti nel 2024 con contratti 2ter e Calabria;
- 1 neurologo.

Comparto: professionisti richiesti a sostegno al piano della specialistica per lo smaltimento delle liste d'attesa

- SPECIALISTICA
- 2 Tecnici di Neurofisiopatologia

- 1 Audiometrista
ENDOSCOPIA
- 2 Infermieri
SALE OPERATORIE
- 1 Ortottista Area Nord

Rimodulazione dei canali distributivi dei farmaci

Il Progetto realizzato nel 2024 di presa in carico farmacologica (distribuzione diretta) dei pazienti complessi (es. diabete di tipo II, patologie polmonari – BPCO, pazienti in terapia ipolipemizzante ad alto costo, pazienti oncoematologici, etc.), presenti sull'intero territorio provinciale, ha visto l'immissione di nuove unità di personale che dovranno essere garantite anche nel 2025 stante che tali risorse saranno impiegate per la deprescrizione farmacologica, inizialmente presso due reparti rilevanti per tipologia di farmaci prescritti in dimissione – malattie infettive e MIAC, tramite l'affiancamento del clinico medico al momento della prescrizione in dimissione.

2. RIFLESSI ECONOMICI E ORGANIZZATIVI

Il riflesso economico delle politiche sopra esplicitate è quello riportato nelle specifiche voci della Tabella A che si sostanzia in una previsione di spesa 2025 sul personale dipendente di € 263.691.337 (comprensivo di oneri e al netto IRAP), incluso il trascinarsi sull'anno 2025 delle azioni effettuate nel 2024, ma al netto di quanto eventualmente conseguente al Piano di produzione specialistica e ad azioni inerenti la rimodulazione dei canali distributivi dei farmaci, nei limiti di quanto approvato dalla Direzione Generale cura della persona, salute e welfare su questi temi specifici.

I costi indicati sono coerenti con quanto indicato dalla nota della Direzione Generale cura della persona, salute e welfare e con quanto esposto in contabilità nel Bilancio Preventivo dell'Esercizio 2025, quindi comprensivi del trattamento accessorio finanziato con i fondi contrattuali e degli oneri riflessi (al netto dell'importo IRAP).

I medesimi importi sono rappresentati nelle Tabelle A del presente PTFP comprensivi dell'IRAP.

Va considerato come, per il raggiungimento degli obiettivi di performance e di produzione assegnati a questa Azienda, il fabbisogno di personale sopra indicato, e che trova espressione nella complessiva proiezione di spesa riportata nella Tabella A 2025, rappresenti il miglior obiettivo perseguibile, facendo salva l'attuale struttura erogativa presente sul territorio modenese, attraverso l'ottimizzazione dell'utilizzo di tutte le risorse presenti.

Proprio nell'ottica di tale ottimizzazione, nel corso del 2025 saranno perseguiti obiettivi di innovazione e sviluppo dell'organizzazione da concretizzarsi attraverso:

- la riorganizzazione del nuovo modello dell'Emergenza Urgenza Territoriale con particolare riferimento al fabbisogno di personale medico e infermieristico negli ambulatori a bassa complessità, UCA, mezzi di soccorso e all'impatto del superamento delle cooperative.
- l'ulteriore implementazione del modello organizzativo del **Dipartimento delle Cure Primarie (DCP)** per superare l'aspetto prestazionale, autorizzativo-burocratico e di risposta al bisogno verso un assetto di presa in carico proattiva; in tal senso la riorganizzazione del DACP non rappresenta un mero riordino delle unità operative ma un vero e proprio tentativo di recupero della autentica mission del Dipartimento Cure Primarie che viene messo in grado di recuperare energie per la gestione delle attività di propria competenza;
- la messa a regime del **Dipartimento dell'integrazione** con un ruolo di coordinamento delle articolazioni organizzative che operano per attuare la presa in carico dei soggetti deboli o cronici, al fine di garantire attraverso percorsi diagnostici, terapeutici ed assistenziali un continuo ed adeguato controllo dell'andamento della patologia cui il cittadino è affetto, in stretto raccordo con il Dipartimento di Medicina Fisica e Riabilitazione, a sua volta oggetto di rimodulazione organizzativa;
- messa a regime dei percorsi e delle innovazioni organizzative previste dalla DGR 620 del 15/04/2024 "Interventi straordinari e linee di indirizzo per la riorganizzazione dell'assistenza specialistica per il contenimento dei tempi di attesa: prima fase attuativa", attraverso interventi

finalizzati ad incrementare l'offerta di prestazioni, in particolare delle visite specialistiche e diagnostiche, che oggi impattano particolarmente sui tempi d'attesa;

- la revisione dei percorsi provinciali derivanti dall'istituzione del nuovo Dipartimento Interaziendale ad attività integrata Oncologico ed Emato-Oncologico (Deliberazione del Direttore Generale AUSL n. 46 del 30/01/2024) che prevede l'implementazione di un modello di presa in cura focalizzato sulla centralità del paziente e prossimità delle cure, sul dialogo, ascolto e attenzione alla qualità della vita e all'appropriatezza delle prestazioni;

Si precisa in merito alla quantificazione della spesa per il personale esposta nel "di cui costo COVID-19" della **Tabella A** che la stessa è stata formulata attraverso la valorizzazione dei costi diretti, secondo le indicazioni regionali ricevute.

3. POLITICHE DI GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

Il focus centrale delle politiche di sviluppo del personale nel 2025 sarà quello di continuare a lavorare, unitamente alle rappresentanze dei lavoratori, all'implementazione degli strumenti contrattuali di valorizzazione dei percorsi di carriera professionali.

Sarà assicurata particolare attenzione alle assunzioni e agli altri istituti finalizzati alla riduzione delle liste di attesa, al supporto della rete dell'emergenza urgenza, ed agli strumenti finalizzati a sostenere i servizi assistenziali a fronte della carenza di particolari professionalità.

Verrà inoltre completata l'implementazione delle procedure dirette a dare applicazione agli indirizzi regionali in materia di superamento del precariato e di valorizzazione della professionalità acquisita dal personale con rapporti di lavoro di natura flessibile, contenuti nei diversi protocolli sottoscritti con le Organizzazioni Sindacali regionali, sia per il personale del comparto che per quello delle aree dirigenziali.

Verrà effettuata la revisione/aggiornamento degli incarichi di funzione che troverà espressione in apposito atto deliberativo. Nel 2025 sono stati assegnati gli incarichi professionali in coerenza ai mutati assetti organizzativi e con Delibera 177 del 30/06/2025, è stato aggiornato il manuale organizzativo in merito agli incarichi di altissima professionalità e strutture semplici in base al quale verranno messe a bando le relative posizioni.

Nel corso del 2025 si proseguirà nella piena implementazione dei sistemi di valutazione e valorizzazione del personale in coerenza con quanto indicato nel proprio "Piano 2023-2025 di sviluppo e miglioramento del sistema di valutazione", redatto nel 2023 secondo le indicazioni dell'OIV-SSR, nel rispetto di quanto previsto dai contratti nazionali di lavoro e della normativa di riferimento, partecipando al Tavolo OIV-SSR per lo sviluppo del sistema integrato di valutazione del personale.

Sarà quindi portata avanti la piena attuazione delle Linee guida 1/2022 dell'OIV-SSR "Sistema di valutazione integrata del personale delle Aziende sanitarie" al fine di garantire la sistematicità e la correttezza metodologica delle procedure di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali e di valorizzazione delle competenze (annuale di risultato, pluriennale ai fini del rinnovo incarico e del riconoscimento dell'indennità di esclusività, valutazione nuovi assunti e valutazione competenze).

Sul versante metodologico, la connessione tra questi processi di valutazione e la loro gestione informatizzata consente di rendere immediatamente visibili sul Portale del dipendente (GRU) a valutati, valutatori e gestori HR tutte le valutazioni riguardanti le risorse umane aziendali e quindi la possibilità di sviluppare visioni strategiche e politiche sul personale.

Con riferimento all'area comparto, l'anno 2025 sarà dedicato alla prosecuzione dell'aggiornamento del CCNL 2019 -2021 attraverso:

- l'Azienda attiva di assegnazione dei DEP, unitamente alle progressioni
- Revisione Regolamento mobilità interna, in particolare del comparto

Benessere organizzativo

Nell'ambito del "Benessere e Promozione della salute nei luoghi di lavoro", l'Azienda ha attivato per il proprio personale diverse iniziative, tutte finanziate da fondi regionali, rivolte ai professionisti gratuitamente oppure con una compartecipazione al costo, previa richiesta di partecipazione, e coordinate dal Servizio Sorveglianza Sanitaria Aziendale.

I professionisti interni all'Azienda vengono inoltre invitati a mettere a disposizione le proprie competenze e capacità per organizzare e guidare percorsi rivolti al benessere e per diffondere buone pratiche e saperi da condividere.

Tra le proposte offerte, si segnalano un'ampia gamma di iniziative e di corsi progettati per approfondire le conoscenze relative a tematiche di salute e di benessere sia individuale che collettivo.

I corsi, tenuti in collaborazione con professionisti esperti appartenenti a UO/Servizi della Azienda, affrontano tematiche che riguardano i corretti e sani stili di vita, tra cui ad esempio Alimentazione e Benessere Psicofisico, anche con riferimento specifico al Benessere della donna, nell'ambito delle azioni positive promosse dal CUG aziendale. Le iniziative proposte offrono strumenti per migliorare il proprio stato di salute, in modo coinvolgente e piacevole, diventando anche parte attiva del percorso formativo attraverso momenti di attività pratica, tra i quali si segnalano:

- Camminate aziendali guidate da esperti su tematiche artistico-culturali e alla scoperta di paesaggi naturali
- Nordic Walking – camminata con bastoncini adatta alle persone di tutte le età. Camminate culturali e camminate naturalistiche – camminate di gruppo dedicate ai lavoratori dell'Azienda USL di Modena, condotte da professionisti certificati;
- Gruppi di cammino su due ruote – Progetto “Pedala con noi” – Progetto pilota, promosso nel distretto di Castelfranco Emilia, finalizzato alla promozione dell'utilizzo della bicicletta come mezzo di trasporto casa-lavoro e come strumento utile per la promozione di uno stile di vita sano e attivo;
- Tai Chi Chuan – disciplina che, attraverso l'esecuzione di movimenti lenti e sincronizzati con il respiro, consente nel tempo di migliorare l'equilibrio, la postura, l'elasticità muscolare e la mobilità articolare. Il corso ha l'obiettivo di insegnare a muoversi correttamente e trasferire abilità acquisite nella vita di tutti i giorni attraverso un'attività sportiva economica e salutare, a contatto con la natura, adatta a tutte le età.
- Ginnastica posturale e Aplomb – un insieme di esercizi e movimenti specifici, la cui finalità è il miglioramento della postura e della capacità di controllo del proprio corpo per ristabilire l'equilibrio dell'apparato muscolo-scheletrico. Il corso ha l'obiettivo terapeutico e preventivo di rieducare il corpo ad eseguire movimenti in modo corretto e mantenere le giuste posture nel corso delle attività lavorative e quotidiane.
- Mindfulness: sviluppare maggior senso di equilibrio emotivo e di benessere che si riversa nel rapporto con gli altri. Il percorso di mindfulness è anche un prezioso momento di scambio tra professionisti di provenienza diversa. Obiettivo del corso è quello di acquisire abilità pratiche di “presenza mentale consapevole”;
- Corso di formazione sulla sana alimentazione - rivolto agli operatori dell'Azienda, al fine di fornire una panoramica delle conoscenze e degli strumenti attuali per una sana alimentazione;
- Chef per un giorno - Progetto in collaborazione con una scuola del territorio modenese, facente parte delle “Scuole che promuovono la salute”. Il progetto prevede la realizzazione di un percorso pratico in cui far cimentare nella preparazione di un pranzo/merenda da asporto un gruppo di lavoratori da noi selezionati, alcuni dei quali hanno già frequentato il corso formativo che ha fornito nozioni sui principali nutrienti e sui principi di un'alimentazione sana, equilibrata e sostenibile;
- Colonnine erogatrici di acqua – progetto pilota per l'installazione di colonnine erogatrici d'acqua nei pressi dell'Ospedale di Pavullo
- Percorso per la rilevazione della soddisfazione dei dipendenti relativamente alle proposte offerte e per sondare altre richieste/proposte dei Professionisti relativamente al tema del welfare organizzativo.

Progetti futuri:

- Formazione continua – offrire programmi di formazione continua in materia di sostenibilità, rivolti a tutto il personale, finalizzati alla diffusione delle best practice ambientali;
- Azienda a KM 0 – creazione di giardini terapeutici e Aree Verdi di coltivazione all'interno o in prossimità delle strutture dell'Azienda USL di Modena per migliorare il benessere dei pazienti e del personale.

Incentivazione alla mobilità sostenibile

Nell'ambito del “Progetto di promozione della salute dei lavoratori dell'AUSL e mobilità sostenibile” sono in corso di sviluppo le seguenti progettualità:

- realizzazione di ricoveri protetti per le biciclette
- sottoscrizione di convenzioni con T-PER e SETA per l'attivazione di abbonamenti annuali agevolati per i dipendenti che percorrono il tragitto casa/lavoro con i mezzi pubblici

3.1. POLITICHE DI STABILIZZAZIONE

Alla luce della normativa in merito alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro precari è utile fornire un quadro del trend del rapporto tra personale a Tempo Indeterminato e personale a Tempo Determinato con la seguente tabella:

PERSONALE	31/12/2024		%TD	30/06/2025		%TD
	T. I.	T. D.		T. I.	T. D.	
MEDICI	601	63	9,49%	606	61	9,15%
VETERINARI	83	0	0,00%	77	1	1,28%
DIRIGENZA SANITARIA	186	3	1,59%	188	2	1,05%
DIRIGENZA PTA	52	2	3,70%	53	2	3,64%
PERSONALE INFERMIERISTICO	2197	33	1,48%	2161	67	3,01%
PERSONALE SANITARIO ALTRI	668	1	0,15%	668	11	1,62%
OSS	564	14	2,42%	592	7	1,17%
ASSISTENTI SOCIALI	17	2	10,53%	17	0	0,00%
PERSONALE TECNICO	289	3	1,03%	283	1	0,35%
PERSONALE AMMINISTRATIVO	469	0	0,00%	467	0	0,00%
Totale complessivo	5126	121	2,31%	5112	152	2,89%

Come si può evincere dalla tabella sopra riportata, la percentuale di ricorso al tempo determinato per molti profili professionali risulta contenuta ed al di sotto delle soglie fissate dalla Contrattazione Nazionale, seppure permangano specifiche aree professionali che presentano percentuali più alte laddove il ricorso al rapporto a tempo determinato è legato alle esigenze di necessità e urgenza, come nel caso del Personale Infermieristico, o a specifiche tipologie contrattuali, come nel caso dei medici specializzandi (al 31/05/2025 presenti 40 contratti a tempo determinato “Calabria” e 16 contratti a tempo determinato “2 ter”).

Con riferimento specifico alla stabilizzazione del personale, l’Azienda ha dato seguito alle procedure di stabilizzazione c.d. “stabilizzazioni dei precari del COVID” previste dalla legge di bilancio n. 234/2021, secondo le indicazioni regionali in materia e compatibilmente con il vincolo del 50% del fabbisogno assunzionale per ciascuna annualità.

PERSONALE STABILIZZATO	TOTALE 2024	TOTALE 2025
MEDICI	1	0
VETERINARI	4	0
DIRIGENZA SANITARIA	4	1
DIRIGENZA PTA	0	0
PERSONALE INFERMIERISTICO	6	0
PERSONALE SANITARIO ALTRI	14	0
OSS	20	24
ASSISTENTI SOCIALI	0	2
PERSONALE TECNICO	20	0
PERSONALE AMMINISTRATIVO	19	0
Totale complessivo	88	27

3.2. ALTRE FORME DI LAVORO

Questa Azienda da diversi anni presenta un utilizzo limitato di contratti atipici per professionisti di qualificazione medica e/o sanitaria e si intende confermare tale trend anche nel triennio di riferimento del presente Piano. È necessario però sottolineare come, con particolare riferimento al personale medico, sia sempre critica la fase di reclutamento di molte discipline.

Ne deriva che aumenta la necessità del ricorso a forme contrattuali più flessibili (proprio per questo preferite dai professionisti rispetto all’inquadramento come dipendente) a cui ricorrere come *extrema ratio* dopo che attraverso le normali procedure concorsuali, non sia stato possibile garantire la continuità delle prestazioni assistenziali. Analogamente, sul versante del personale del comparto

l'utilizzo dei contratti di lavoro somministrato avviene in casi di assoluta necessità ed urgenza secondo le previsioni contrattuali o comunque in caso di temporanea mancanza di graduatorie utili o in situazioni di reclutamento ordinario insufficiente, onde garantire la continuità delle prestazioni assistenziali.

Tutto ciò premesso, la programmazione 2025 si profila in linea con il trend di riduzione di tale voce di spesa ed in ogni caso con un costo non superiore a quanto sostenuto nel 2024, in coerenza con gli obiettivi di spesa assegnati.

3.3. FABBISOGNI RELATIVI ALLA COPERTURA DI INCARICHI DI DIREZIONE DI STRUTTURA COMPLESSA

Relativamente ai fabbisogni di copertura di incarichi di struttura complessa, nel rispetto degli standard previsti dal Patto per la Salute e dal D.M. 70/2015, si ritiene utile fare il quadro della programmazione 2025, fortemente caratterizzata dall'investimento nelle strutture dell'intera rete ospedaliera e territoriale, riportando di seguito anche i fabbisogni già rappresentati nel PTFP 2024-2026 con riferimento ad incarichi attualmente in corso di assegnazione o rimodulazione. In particolare:

In ambito Ospedaliero

- la copertura della struttura di Medicina Fisica e Riabilitazione in subordine al percorso di riorganizzazione in corso a livello aziendale;
- la copertura della struttura di Oftalmologia

In ambito Territoriale

- la copertura della struttura Politiche per l'Integrazione delle Reti Assistenziali Governo reti cliniche specialistiche integrate
- la copertura della struttura del Servizio di Igiene Pubblica
- la copertura della struttura di Salute Mentale Area Adulti
- la copertura della struttura di Cure Primarie Vignola e Castelfranco Emilia

In ambito di Staff e Tecnostruttura

- la copertura della struttura del Servizio Igiene e Controllo delle Infezioni correlate all'assistenza
- la copertura della struttura Risk Management e Medicina Legale
- la copertura della struttura Governo Clinico HTA, Appropriatezza e Garanzia dei percorsi assistenziali dei cittadini
- la copertura della struttura Servizio Bilancio
- la copertura della struttura Servizio Prevenzione e Protezione Aziendale

In relazione al Piano dei Fabbisogni 2025-2027 sono in corso di assegnazione o rimodulazione:

- la copertura della struttura Ostetricia e ginecologia area Sud
- la copertura della struttura Emergenza Urgenza Ospedale Territorio
- la copertura della struttura Sanità animale
- la copertura della struttura Servizio Impiantistico Antinfortunistico
- la copertura della struttura Direzione Amministrativa DSM-DP
- la copertura della struttura Igiene degli allevamenti e delle produzioni zootecniche
- istituzione della struttura Gestione processi ospedalieri e contratti con produttori esterni
- istituzione della struttura Gestione delle Professioni Sanitarie.

Va comunque sottolineato che la programmazione della copertura degli incarichi di struttura complessa dovrà tenere conto sia del percorso nazionale e regionale di nuova applicazione combinata dei DM 70 e DM 77, sia del percorso regionale di revisione delle reti clinico-assistenziali, nonché dei processi di revisione clinico-organizzativi sopra delineati.