

## ALLEGATO 1

### CONTESTO ORGANIZZATIVO

Il territorio su cui l'Azienda USL di Modena assicura le proprie attività istituzionali coincide con quello della Provincia di Modena: una superficie di 2690 Km<sup>2</sup>, suddivisa in 47 Comuni. La popolazione provinciale ha raggiunto le 710.419 unità (al 1° luglio 2025). L'Azienda USL è organizzata in 7 Distretti socio-sanitari che fanno riferimento ad ambiti territoriali definiti, 4 Ospedali a gestione diretta (riuniti in un presidio unico), organizzati in una rete che include funzionalmente anche l'Ospedale di Sassuolo S.p.a. a proprietà unica di USL di Modena, il Policlinico di Modena e l'Ospedale Civile di Baggiovara (questi ultimi sotto la responsabilità dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena). Completano la rete ospedaliera 5 ospedali privati accreditati (Hesperia Hospital sede anche della cardiocirurgia di riferimento provinciale, Villa Pineta a valenza pneumologico riabilitativa, Casa di Cura Fogliani a valenza ortopedica riabilitativa, Villa Igea con riferimento all'assistenza psichiatrica e Villa Rosa con valenza psichiatrica e specialistica (con particolare riferimento alla diagnostica per immagini).

Fanno parte della rete territoriale socio-sanitaria: 3 Ospedali di Comunità (OsCo di Fanano, Castelfranco, Carpi), 1 Hospice presso la Casa della Comunità di Castelfranco ca 130 strutture residenziali, 31 sedi di consultori familiari, 36 Nuclei Cure Primarie, 192 farmacie pubbliche e private, 29 strutture ambulatoriali private accreditate, 19 Case della Comunità, 20 Punti di continuità assistenziale, 44 punti di infermieristica di comunità e 7 COT.

La programmazione provinciale prevede a regime la presenza di 27 Case della Comunità, 8 OsCo, 4 Hospice, oltre 50 punti di infermieristica di Comunità e 7 COT. La tabella a seguire evidenzia le strutture attive e quelle di prossima realizzazione.

Programmazione provinciale di Modena	ATTIVE					IN PROGRAMMAZIONE				
	Case della comunità	Infermieristica di comunità	OS.CO	Hospice	COT	Case della comunità	Infermieristica di comunità	OS.CO	COT	Hospice
Distretto di Carpi	3	7	1	0	1	1	0	0	0	1
Distretto di Mirandola	4	8	0	0	1	1	0	1	0	
Distretto di Modena	2	4	0	0	1	1	4	1	0	1
Distretto di Sassuolo	4	7	0	0	1	0	0	1	0	1
Distretto di Pavullo	2	6	1	0	1	2	4	0	0	
Distretto di Vignola	2	7	0	0	1	4	0	1	0	
Distretto di Castelfranco	2	5	1	1	1	0	1	0	0	
<b>Provincia di Modena</b>	<b>19</b>	<b>44</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
					Previste a regime	<b>27</b>	<b>53</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>

All'interno dell'Azienda USL di Modena operano 5450 dipendenti (al 22.10.2025) dipendenti di cui: 900 dirigenti sanitari (medici, veterinari e non medici), 3.750 unità di personale sanitario e tecnico addetto all'assistenza, 800 unità di personale amministrativo e tecnico non addetto all'assistenza.

A questi si aggiunge il personale convenzionato tra cui: 446 medici di medicina generale e 95 pediatri di libera scelta.

#### La Direzione Assistenziale dell'Azienda USL di Modena

In data 15/05/2023 l'adozione della delibera di Giunta della Regione Emilia-Romagna N. 771 "Approvazione delle linee guida per la definizione degli ambiti di competenza e del ruolo del Direttore assistenziale e del Direttore delle attività socio-sanitarie all'interno degli atti aziendali, ai sensi dell'art. 3 comma 5 della L. R. N. 29 del 2004", ha consentito alle aziende sanitarie della Regione la nomina del **Direttore Assistenziale** previsto dalla L.R. N.17/2021, attribuendogli i seguenti ruoli e funzioni:

- è componente della Direzione strategica, partecipa alla definizione delle policy aziendali, con particolare riferimento alla valorizzazione e allo sviluppo del personale delle professioni sanitarie e del restante personale specificamente afferente alla Direzione stessa;
- partecipa al processo di pianificazione strategica, nella ricerca degli assetti organizzativi più adeguati a dare risposta alla evoluzione dei bisogni della popolazione, anche attraverso l'individuazione di modelli organizzativi innovativi;
- agisce in coerenza con le strategie complessive aziendali, secondo una logica di forte integrazione professionale e flessibilità organizzativa, con la creazione di sinergie e relazioni tese alla garanzia ed

ottimizzazione dei percorsi diagnostici terapeutici ed assistenziali per la parte di specifica competenza professionale;

- promuove l'adozione di processi integrati di assistenza, volti al miglioramento della qualità dei servizi, alla garanzia della continuità assistenziale, all'appropriatezza dei percorsi, alla collaborazione interdisciplinare e al lavoro di equipe, alle politiche di governo dei costi e di gestione ottimale delle risorse a disposizione;
- è componente del Collegio di Direzione;
- promuove lo sviluppo delle competenze professionali assistenziali, tecnico sanitarie, della riabilitazione e della prevenzione e partecipa alle attività di ricerca per lo sviluppo, revisione e miglioramento della pratica clinico-assistenziale, in sinergia con gli indirizzi aziendali di governo clinico.

Dando seguito alla DGR 771/2023 l'Azienda ha provveduto a nominare il Direttore Assistenziale le cui attribuzioni rendono necessaria una **ridefinizione del modello complessivo di gestione dell'area delle professioni sanitarie e del personale di supporto** mediante la realizzazione di un'infrastruttura organizzativa che permetta un puntuale ed innovativo governo delle attività dell'area assistenziale in una realtà complessa ed articolata quale l'Azienda USL di Modena.

L'analisi della transizione epidemiologica, fortemente determinata dai mutamenti demografici in corso, impone in modo ormai improrogabile il riorientamento dell'intera offerta assistenziale, volta non solo ad assicurare adeguate risposte agli eventi acuti o a subentranti instabilità cliniche correlate all'aumento della prevalenza e dell'incidenza di patologie cronico-degenerative, ma soprattutto a garantire efficaci strategie preventive e pro-attive.

Alla luce dei mutati contesti gestionali sempre più partecipati e professionalmente integrati e della necessità di individuare nuovi livelli di responsabilità trasversali e multidisciplinari, in una logica di governo efficiente delle risorse e di risposta appropriata ai bisogni di salute, con Deliberazione n. 294 del 28/10/2025 è stata ridefinita la Struttura Complessa "Direzione Assistenziale" in una **Unità Operativa Complessa denominata "DIREZIONE delle PROFESSIONI SANITARIE"** in Staff al Direttore Assistenziale allo scopo di poter concretamente assicurare la gestione operativa in una logica di multiprofessionalità e trasversalità connaturate alla portata gestionale del ruolo e della struttura.

Rientra in questa nuova Unità Operativa la responsabilità di definire una politica generale dell'Azienda di valorizzazione delle esperienze di eccellenza clinica e organizzativa, didattica, assistenziale e di ricerca: sia quelle già presenti, che devono essere adeguatamente sostenute, sia quelle che si intendono sviluppare perché costituiscono l'orizzonte lungo il quale l'Azienda, e più in generale il sistema sanitario nel suo complesso, si muoverà nei prossimi anni.

Tale figura è in line al Direttore Assistenziale dal quale dipende gerarchicamente ed inoltre collabora con la Direzione Strategica Aziendale per la declinazione degli indirizzi politico-aziendali.

Alla struttura afferiscono tutte le risorse dell'area comparto impegnate nelle U.O. di produzione dei servizi e delle prestazioni nelle aree territoriale e ospedaliera avvalendosi del ruolo dei dirigenti assistenziali ospedale-territorio.

## **DESCRIZIONE DELLA STRUTTURA COMPLESSA "DIREZIONE delle PROFESSIONI SANITARIE"**

### **Profilo Oggettivo**

- Esercita le sue funzioni sulla base degli indirizzi definiti dalla Direzione Strategica e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali coordinando le azioni finalizzate al governo dell'assistenza, alle attività tecnico sanitaria, riabilitative, di prevenzione e di supporto, assicurando la direzione e la gestione delle risorse professionali di competenza, in modo funzionale agli obiettivi con particolare riferimento alla definizione della programmazione delle attività assistenziali.
- Definisce il fabbisogno di risorse, rispettando le indicazioni aziendali e le direttive regionali sul tema, e la tipologia di professionalità, curando l'accoglienza e l'inserimento in Azienda, l'allocatione e la gestione nell'ottica dello sviluppo e valorizzazione delle professionalità.
- Collabora con il Direttore Assistenziale nella ricerca e individuazione degli assetti organizzativi congrui con modelli organizzativi innovativi, volti a rispondere all'evoluzione dei bisogni dei Cittadini.

*Handwritten signatures:* PP, MAJ, PDS, CR, DJ

- Interviene nella promozione e adozione di processi integrati di assistenza orientati al miglioramento della qualità dei servizi, all'appropriatezza clinico-assistenziale-organizzativa, alla partecipazione attiva, alla progettazione e implementazione di percorsi clinico-assistenziali, alle politiche di monitoraggio e controllo dei costi e di gestione ottimale delle risorse.

### **Processi organizzativi presidiati**

- Definire i criteri e le priorità delle risorse delle U.O. sulla base di analisi quali quantitative, applicando le tecniche e metodologie di gestione delle risorse umane: programmare, inserire, coordinare e valutare il personale della struttura relativamente a competenze professionali e comportamenti organizzativi; programmare e gestire le risorse professionali e materiali nell'ambito del budget di competenza; valutare le implicazioni economiche derivanti dalle scelte organizzative e professionali assunte; gestire la propria attività in modo coerente con le risorse finanziarie, strutturali, strumentali e umane disponibili, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, dalle linee guida, dalle specifiche direttive aziendali e dai principi della sostenibilità economica;
- Applicare i modelli e le tecniche di progettazione per la pianificazione e la realizzazione di progettualità trasversali, attraverso metodologie orientate alla costruzione di PDTA, di azioni di governo clinico e di appropriatezza prescrittiva per garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali con modalità condivise con le altre strutture aziendali ed i professionisti coinvolti;
- Adottare pratiche organizzative orientate all'innovazione e al management gestionale al fine di ottimizzare la soddisfazione dei bisogni di salute e delle aspettative dell'utenza, generando valore aggiunto per l'organizzazione;
- Presidiare l'equità distributiva, programmando il fabbisogno delle risorse e dello specifico profilo professionale, in linea con l'esigenza e l'evoluzione dei bisogni emergenti, adottando standard e criteri volti alla definizione degli schieramenti, correlando l'attività produttiva agli esiti, programmando adeguati percorsi di turn-over, nel rispetto delle linee strategiche aziendali e delle indicazioni regionali, in coerenza ai dettati contrattuali dell'area delle professioni sanitarie;
- Sviluppare e gestire modalità di selezione, accoglimento, inserimento delle risorse umane nel rispetto dei valori aziendali, dei codici deontologici e del codice di comportamento dei Dipendenti nonché facilitare le opportunità dettate dai progetti di welfare aziendale;
- Conoscere ed applicare le tecniche di budgeting al fine di collaborare attivamente alla definizione del programma di attività della struttura di appartenenza, alla realizzazione ed al monitoraggio delle attività necessarie al perseguimento degli obiettivi stabiliti, proponendo le eventuali modifiche necessarie;
- Promuovere un clima collaborativo e una cultura dell'integrazione ed approccio multidisciplinare, promuovendo stili gestionali orientati alla partecipazione attiva dei professionisti per assicurare servizi orientati ai principi di qualità e miglioramento continuo sia per l'utenza che per i professionisti;
- Conoscere e applicare principi e modalità di valutazione del personale relativamente a competenze professionali e comportamenti organizzativi;
- Collaborare per la costruzione di percorsi di salute basati sull'integrazione delle diverse competenze professionali, attraverso modalità condivisa con le diverse strutture aziendali;
- Partecipare alla creazione, introduzione e implementazione di nuovi modelli organizzativi e professionali attraverso lo sviluppo di nuove tecniche assistenziali, al fine di implementare la qualità delle cure e dell'assistenza e della prevenzione;
- Promuovere lo sviluppo di competenze attraverso percorsi formativi individuali e di equipe individuando le diverse e appropriate modalità formative;
- Assicurare tutte le iniziative volte alla gestione del rischio clinico-assistenziale e all'umanizzazione dell'assistenza;
- Collaborare al monitoraggio degli eventi avversi, adottare le politiche aziendali del rischio clinico e della sicurezza dei pazienti, promuovendo e applicando modalità di lavoro e procedure in grado di minimizzare il rischio clinico per gli utenti e gli operatori;

*Handwritten signatures:* ST, RBY, BDB, C2, M

- Assicurare la qualità dei servizi e la migliore assistenza, in collaborazione con tutte le professionalità, per contenere la possibilità di errore, garantendo la sicurezza per pazienti ed operatori, ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili.

### **Profilo soggettivo**

Al Direttore della Struttura Complessa "DIREZIONE delle PROFESSIONI SANITARIE" sono richieste le seguenti competenze professionali e manageriali:

- conoscenza dei concetti di Mission e Vision dell'organizzazione al fine di promuovere lo sviluppo e la realizzazione degli obiettivi dell'Azienda, collaborando attivamente alla definizione del programma di attività della Struttura di appartenenza, in modo coerente e coordinato a quanto definito in sede di budget e alla realizzazione delle attività necessarie al perseguimento degli obiettivi stabiliti;
- capacità manageriali, programmatiche ed organizzative delle risorse assegnate;
- capacità di orientare l'attività secondo le direttive regionali, aziendali ed in funzione dell'organizzazione locale;
- capacità di lavorare in rete con le altre UU.OO. di Staff;
- competenza nella promozione, sviluppo e sistematizzazione degli interventi volti alla promozione della qualità dell'assistenza, ad incrementare i livelli di appropriatezza clinica ed organizzativa, ad innalzare i livelli di sicurezza e gestione del rischio, al governo della politica del farmaco e dei dispositivi medici, al supporto delle attività di ricerca;
- possesso di specifiche competenze in materia di clinical governance, percorsi diagnostico terapeutici, ricerca clinica e sanitaria, strumenti di Medicina Basata sulle Evidenze e Sanità digitale;
- esperienza di promozione e sviluppo di obiettivi di ottimizzazione nel funzionamento delle strutture territoriali ed ospedaliere in termini di qualità, efficacia clinica, efficienza organizzativa, integrazione in rete, introduzione di funzioni innovative coordinamento di gruppi multidisciplinari ed interprofessionali;
- capacità di individuazione di problemi e criticità e di identificare soluzioni idonee e fattibili, capacità di problem solving e di saper prendere decisioni in autonomia anche in situazioni di incertezza;
- attitudine alla collaborazione multidisciplinare e multiprofessionale e capacità di favorire l'armonica integrazione tra tutti i professionisti coinvolti nei processi clinico assistenziali e di contribuire ad un clima organizzativo favorevole e stimolante.

### **Ambito della gestione delle risorse umane**

- Consolidata esperienza e capacità nella definizione del fabbisogno delle risorse e dello specifico profilo professionale in linea con l'esigenza e l'evoluzione del bisogno;
- Capacità ed esperienza consolidata nella selezione, accoglimento, inserimento delle risorse umane nel rispetto dei valori aziendali, dei codici deontologici e del codice di comportamento dei Dipendenti;
- Capacità ed esperienza consolidata nella programmazione, gestione, monitoraggio e valutazione delle risorse di riferimento;
- Competenza ed esperienza nella programmazione dei processi di turn-over nel rispetto delle linee strategiche, del piano del fabbisogno triennale, delle indicazioni regionali;
- Capacità ed esperienza nell'ambito dello sviluppo e della valorizzazione delle diverse professionalità, della promozione e sostegno della cultura dell'integrazione intra e interprofessionale;
- Competenza e capacità nella gestione dei diversi gruppi professionali, nella promozione di un clima collaborativo, nella gestione e risoluzione dei conflitti intra e interprofessionali;
- Capacità ed esperienza nel governo e nelle tecniche di gestione delle risorse umane, allocate all'interno delle diverse strutture organizzative sanitarie in coerenza con gli obiettivi assegnati, nell'ottica dell'integrazione multidisciplinare e multi-professionale, in tutte le fasi dalla programmazione, organizzazione del lavoro fino alla valutazione in tutti i suoi aspetti;
- Padronanza della legislazione e del dettato contrattuale dell'area delle professioni sanitarie, in particolare per quanto attiene l'applicazione degli istituti contrattuali e del codice disciplinare;

FF AB BDB a PA

- Competenza ed esperienza nella valorizzazione e nella ricollocazione delle risorse con mutate capacità lavorative nel rispetto delle indicazioni/prescrizioni del Servizio Competente e nella vigilanza sugli eventuali tempi di recupero;
- Esperienza nella costruzione ed implementazione di sistemi di valutazione del personale, in collaborazione con gli uffici preposti, e di strategie volte all'individuazione e definizione di sistemi premianti orientati alla valorizzazione delle professionalità, in linea con le normative vigenti;
- Conoscenza degli applicativi gestionali inerenti alla gestione delle risorse umane;
- Esperienza nel sistema di monitoraggio e controllo dei costi delle risorse di riferimento.

#### **Ambito del governo dell'assistenza**

- Consolidata esperienza nella direzione e nel governo dell'assistenza infermieristica, ostetrica, tecnico sanitaria, riabilitativa e di supporto;
- Consolidata esperienza nell'analisi dei bisogni, nella progettazione ed implementazione di processi di assistenza volti a fornire risposta assistenziale, di modelli assistenziali centrati sulla presa in carico del Paziente, sulla personalizzazione delle cure;
- Esperienza e competenza nella promozione di modelli organizzativi - assistenziali volti a valorizzare le professioni sanitarie, favorire la qualità dell'assistenza, facilitare l'integrazione ai diversi livelli: intra ed interprofessionale, intraospedaliera, a livello dipartimentale ed interdipartimentale, ed interaziendale nell'ottica della continuità assistenziale;
- Competenze organizzative, con particolare riferimento a processi di programmazione, monitoraggio degli indicatori del processo assistenziale inerenti alla valutazione dell'utilizzo delle risorse, nell'ottica del miglioramento continuo;
- Esperienza e capacità nel favorire l'integrazione organizzativa e professionale tra i diversi ambiti assistenziali al fine di garantire la presa in carico e preservare la continuità delle cure;
- Esperienza nell'applicazione degli indicatori di qualità dell'assistenza, in linea con le evidenze scientifiche e con i modelli di misurazione della RER con l'obiettivo della valutazione e del miglioramento continuo della qualità dell'assistenza;
- Conoscenza ed utilizzo dei sistemi informativi utili per il monitoraggio, il controllo e le eventuali azioni correttive delle attività infermieristiche, ostetriche, tecniche e riabilitative;
- Conoscenza e partecipazione alle iniziative in tema di governo clinico, gestione del rischio clinico - assistenziale, qualità ed umanizzazione dell'assistenza.

#### **Ambito organizzazione, innovazione e management**

- Esperienza nell'ambito della pianificazione strategica dei servizi sanitari a livello aziendale/provinciale/regionale;
- Competenza nella programmazione, pianificazione e gestione delle attività dipartimentali di riferimento, secondo gli obiettivi di budget, nella verifica dei risultati, nell'efficienza di utilizzo delle risorse assegnate, nell'individuazione dei processi di miglioramento individuati secondo le linee definite dal Direttore Sanitario, nonché nei programmi di riorganizzazione aziendale e della rete provinciale;
- Conoscenza ed esperienza delle tecniche di progettazione per la pianificazione e la realizzazione di progetti dell'Azienda.

ST RDB PDB Q 11