



## **Welfare Aziendale**

# **La questione organizzativa e la cura delle persone nelle aziende private e nella Pubblica Amministrazione**

**Angelo Tanese**  
**Direttore Generale ASL Roma 1**

Roma, 7 maggio 2018

# 3 AZIENDE IN UNA

## AO SAN FILIPPO NERI + ASL Roma E

Dal 1° gennaio 2015 →

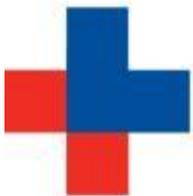


Dal 1° gennaio 2016 →

## ASL Roma A + ASL Roma E



SISTEMA SANITARIO REGIONALE



ASL  
ROMA 1



## I numeri del territorio

### Profilo territoriale

**Estensione territoriale: 524 Km<sup>2</sup>**  
(quasi 3 volte il Comune di Milano)

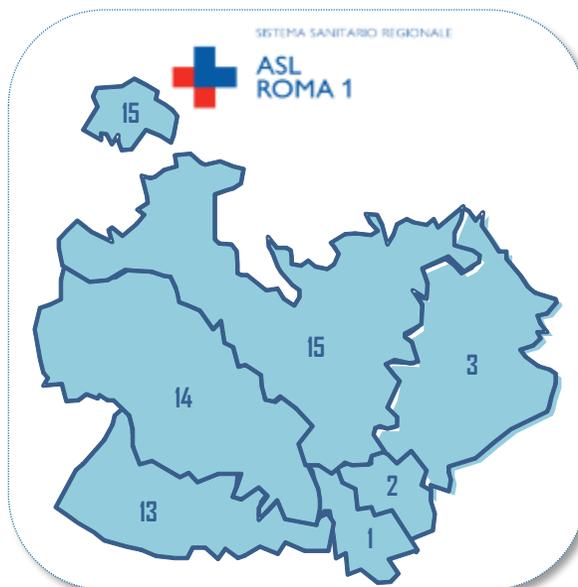
**Densità media abitativa:**  
**2.009 ab/Km<sup>2</sup>**  
(circa 10 volte la densità media italiana)

### Distretti

**Distretti: 6**

**Estensione media distretto:**  
**65,5 Km<sup>2</sup>**

**Popolazione media distretto:**  
**175.491 residenti**



### Profilo demografico

**Popolazione: 1.052.946**  
(superiore alla popolazione dell'Umbria)

**Popolazione straniera: 158.920**  
(dimensione nella media)

**Indice medio di vecchiaia: 182,3**  
(maggiore dell'indice medio di vecchiaia dell'Italia pari a 148,6)

### Presenza commerciale

**ASL Roma E: ~ 12.200**

**ASL Roma A: ~ 7.400**  
(esercizi commerciali nel solo ambito alimentare di distribuzione e ristorazione)

## I numeri dell'Azienda

### Personale

**Dipendenti: ~ 5.600**  
(~ 12% del totale regionale)

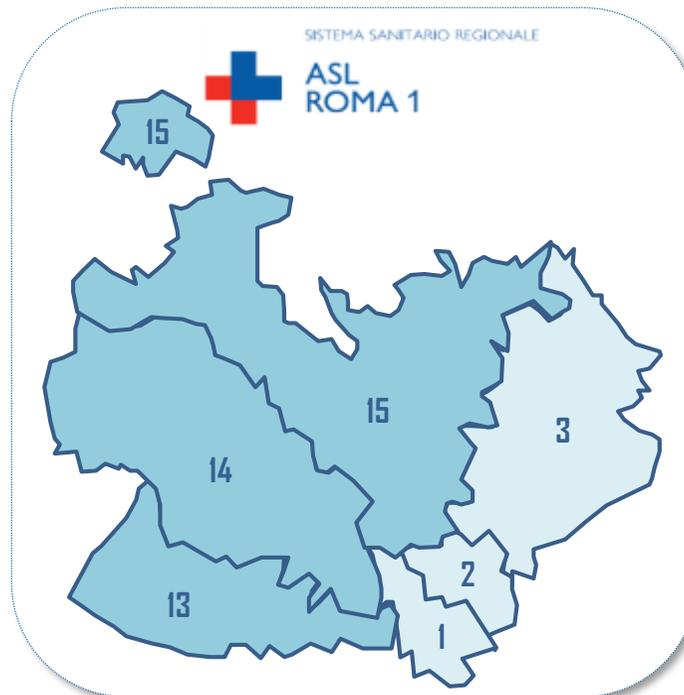
**Dirigenti: ~ 1.600**

**Comparto: ~ 4.000**

### Sedi di erogazione

**Sedi di erogazione dei servizi aziendali: 156**

**Superficie complessiva sedi: 270.162 m<sup>2</sup>**



### Organizzazione

**Unità Operative: 214**

**Atto Aziendale  
ASL Roma E  
Marzo 2015**

**Atto Aziendale ASL  
Roma A  
Febbraio 2008**

### Bilancio

**ASL Roma A 1,1 mld di  
euro (2015)**

**ASL Roma E: 1,8 mld  
di euro (2015)**

# **La questione di fondo: come trasformare un'azienda grande in una grande azienda**



**1.**

# **Una Nuova Mission**

**rispondere a una domanda di senso  
e creare una forte tensione al cambiamento**



ASL  
ROMA 1



ASL ROMA 1  
**UN'AZIENDA  
IN MOVIMENTO**

## IL VALORE AGGIUNTO DELLA ASL ROMA 1

Il nostro compito non è  
meramente quello di  
integrare e fondere tre  
organizzazioni in una più  
grande ma di costruire  
**un'Azienda NUOVA**



## LA VERA SFIDA

**RENDERE LA ASL ROMA 1  
IL SOGGETTO CHE SUL TERRITORIO  
GARANTISCE E SI FA CARICO  
DI UNA RISPOSTA  
AI PROBLEMI DI SALUTE DEI CITTADINI**



**Proprietari di animali**



**famiglie**



**individui**



**Comunità  
gruppi**



**imprese**

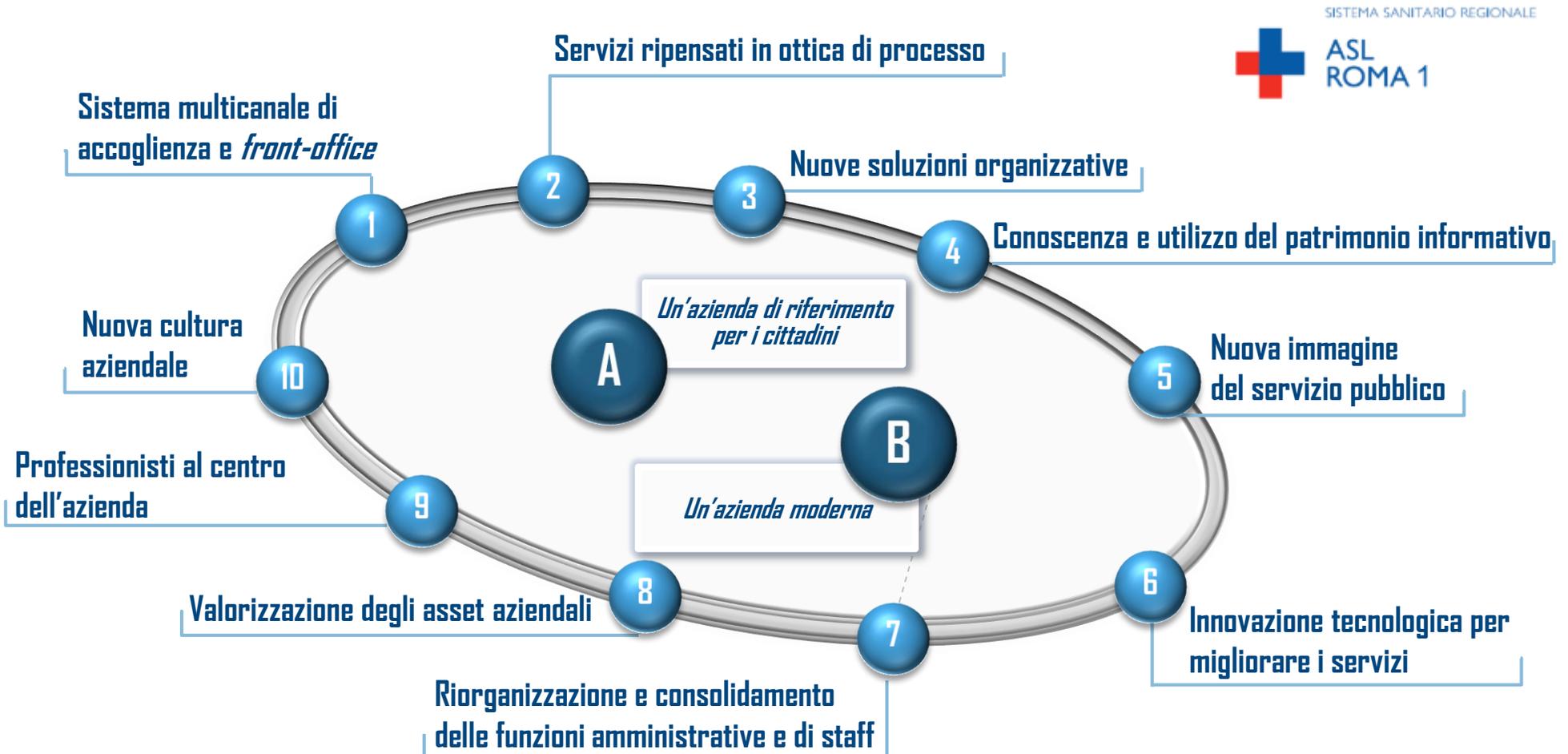
## Sfide della ASL Roma 1

**B ▶**

***UN'AZIENDA MODERNA,  
SOLIDA E INNOVATIVA***

**Non dobbiamo essere percepiti come  
un'amministrazione pesante e burocratica.  
Siamo una grande azienda di servizio pubblico e  
dobbiamo avere un modello di funzionamento all'altezza**

## Una forte tensione al cambiamento





# 2.

## Una Nuova Organizzazione

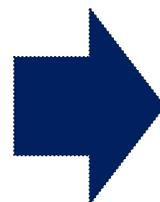
**ridefinire le linee di responsabilità  
e riassegnare tutti gli incarichi apicali**

# I numeri del cambiamento dalle vecchie alla nuova struttura

**UOC**

ASL Roma A		70
ASL Roma E		88
ACO San Filippo Neri		43

**201**



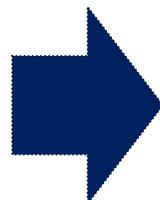
**122**

**- 39,3%**

**UOSD**

ASL Roma A		27
ASL Roma E		16
ACO San Filippo Neri		31

**74**



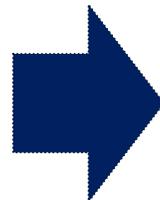
**35**

**- 52,7%**

**Macro strutture**

ASL Roma A		11
ASL Roma E		18
ACO San Filippo Neri		15

**40**



**26**

**- 35,0%**



# Con chi fare tutto questo?

<b>DIRIGENTI</b>						
	<b>ANNI</b>					
<b>RUOLO</b>	<b>&lt; 25</b>	<b>25-34</b>	<b>35-44</b>	<b>45-54</b>	<b>55-64</b>	<b>65 e oltre</b>
<b>SANITARIO</b>	0	0	95	359	850	114
<b>PROFESSIONALE</b>	0	0	0	7	4	0
<b>TECNICO</b>	0	0	10	6	3	1
<b>AMMINISTRATIVO</b>	0	0	3	8	8	0
<b>TOTALE</b>	0	0	108	380	865	115
<b>COMPARTO</b>						
	<b>ANNI</b>					
<b>RUOLO</b>	<b>&lt; 25</b>	<b>25-34</b>	<b>35-44</b>	<b>45-54</b>	<b>55-64</b>	<b>65 e oltre</b>
<b>SANITARIO</b>	3	45	426	1169	939	21
<b>PROFESSIONALE</b>	0	0	0	0	0	0
<b>TECNICO</b>	0	4	16	131	273	17
<b>AMMINISTRATIVO</b>	0	4	56	237	358	16
<b>TOTALE</b>	3	53	498	1537	1570	54



## Età Media personale SSN

	Media Uomini	Media Donne	Media	Media 2011
MEDICI (SSNA)	54,84	50,48	53,06	50,8
DIRIGENTI NON MEDICI (SSNA)	55,43	53,89	54,41	—
PERSONALE NON DIRIGENTE (SSNA)	50,58	48,77	49,30	—
ALTRO PERSONALE (SSNA)	58,63	55,58	57,97	—
<b>Totale</b>	<b>52,00</b>	<b>49,10</b>	<b>50,09</b>	<b>47,5</b>

Dati Conto economico MEF - 2015



# Occorre una STRATEGIA DI CAMBIAMENTO

**3.**

**Puntare subito a risultati concreti**

**dimostrare che è possibile  
«fare le cose» e dare l'esempio**

# Ospedale San Filippo Neri

Un grande cantiere in divenire



- Ala del Pronto Soccorso
- Nuovi percorsi di collegamento per la movimentazione pazienti
- Blocco operatorio
- Anatomia Patologica
- Blocco Travaglio Parto
- CUP

# Linea informatica ex Roma A

## Adeguamento Data Center Circonvallazione Nomentana



**PRIMA**



**DOPO**



SEDI	Velocità i Mega bit/secondo	
	Prima	Dopo
Circon. Nomentana 493	40	600
Morosini	10	100
Garigliano	10	100
Tagliamento, 19	4	100
Ariosto	20	100
Lampedusa	4	100
Luzzatti	8	20

- Adeguamento rete geografica, con migrazione del 50% delle sedi
- Accesso alla rete internet da 20Mbps a 100 Mbps

# Unificazione rapida di alcuni processi significativi



- Controllo di Gestione
- Bilancio
- ALPI
- Ufficio Disciplina
- Dominio web, protocollo e posta elettronica
- Liste d'attesa
- Risk Management
- Ingegneria Clinica
- Accordi sindacali

SCOPRI COME FARE PER

Prenotare	Ticket, esenzione e rimborsi	Scegliere il Medico Di Base/ Pediatra	Ritirare Referti E Cartelle Cliniche	Rinnovo Patenti
Emergenze	Invalidi e Prestazioni Collegate	Procreazione Assistita	Assistenza Agli Stranieri	Assistenza Domiciliare

- GUIDA AI SERVIZI**
- Pronto Soccorso >
  - Donazioni E Trapianti >
  - Ricovero In Ospedali e RSA >
  - Consultorio Familiare >
  - Ambulatori >
  - Veterinari >
  - Casa Della Salute >
  - Servizio Civile >
  - Riabilitazione e Profesi >
  - Carta Dei Servizi >
  - Salute Mentale >
  - Servizio Sociale >
  - Medicina Legale >
  - Farmaci >
  - Persone Con Disabilità >
  - Terapie Del Dolore E Cure Palliative >

**RECUP 80333**

Chiama il numero verde gratuito dal lunedì al venerdì dalle 7:30 alle 19:30 il sabato dalle 7:30 alle 13

**URP** ufficio relazioni con il pubblico

**PUA** punto unico di accesso

protocollo@pec.aslroma1.it

cerca nel sito

- SERVIZI ONLINE**  
perché non farlo comodamente da casa?
- Prenotazione/ Pagamento Prestazioni
  - Fascicolo Sanitario Elettronico
  - Referto Online
  - Sceita Medico O Pediatra
  - Modulistica
  - Prenotazione Commissione Patenti
  - Pronto Soccorso In Tempo Reale
  - Schede Di Morte ISTAT

**STRUTTURE SANITARIE**

Ospedali	Ambulatori	Case della Salute
----------	------------	-------------------

DEDICATO A

# Nuovo sito

DEDICATO A

Donne	Uomini	Bambini
Giovani E Adolescenti	Anziani	LGBT
Scuola	Imprese	Animali
Migranti	Disabili	Farmaci e Farmacisti

- BISOGNI DI SALUTE**
- INFEZIONI SESSUALMENTE TRASMISSIBILI
  - ENDOCRINOLOGICHE
  - CARDIOCIRCOLATORIE
  - ONCOLOGICHE
  - NEUROLOGICHE, ALZHEIMER E DEMENZE
  - RESPIRATORIE
  - DISTURBI PSICHICI
  - REUMATICHE E OSTEOARTICOLARI
  - RENALI
  - CAVO ORALE
  - DIPENDENZE
  - DISTURBI ALIMENTARI
  - DIABETE E ALTRE SINDROMI METABOLICHE
  - DERMATOLOGICHE
  - MALATTIE RARE
  - MALATTIE INFETTIVE
  - OSTEOPOROSI
  - EPATICHE
  - OCULISTICHE
  - EMATOLOGICHE

- PREVENZIONE E STILI DI VITA**
- Alimentazione
  - Screening Oncologici
  - Attività Sportiva
  - Droga, Alcol, Fumo E Gioco D'Azzardo
  - Vaccinazioni
  - Prevenzione Negli Ambienti Di Vita
  - Prevenzione Nei Luoghi Di Lavoro
  - Sicurezza Alimentare

**ASL INFORMA**

<b>IN PRIMO PIANO</b>	<b>NEWS</b>	<b>COMUNICATI</b>	<b>EVENTI</b>
	<p>Publicata il 06 Aprile 2018</p> <p><b>NEWS 1</b></p> <p>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Vivamus condimentum eget arcu</p>	<p>Publicata il 06 Aprile 2018</p> <p><b>NEWS</b></p> <p>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Vivamus condimentum eget arcu</p>	



# 4.

**Investire sui ruoli apicali e  
creare un nuovo stile di lavoro**

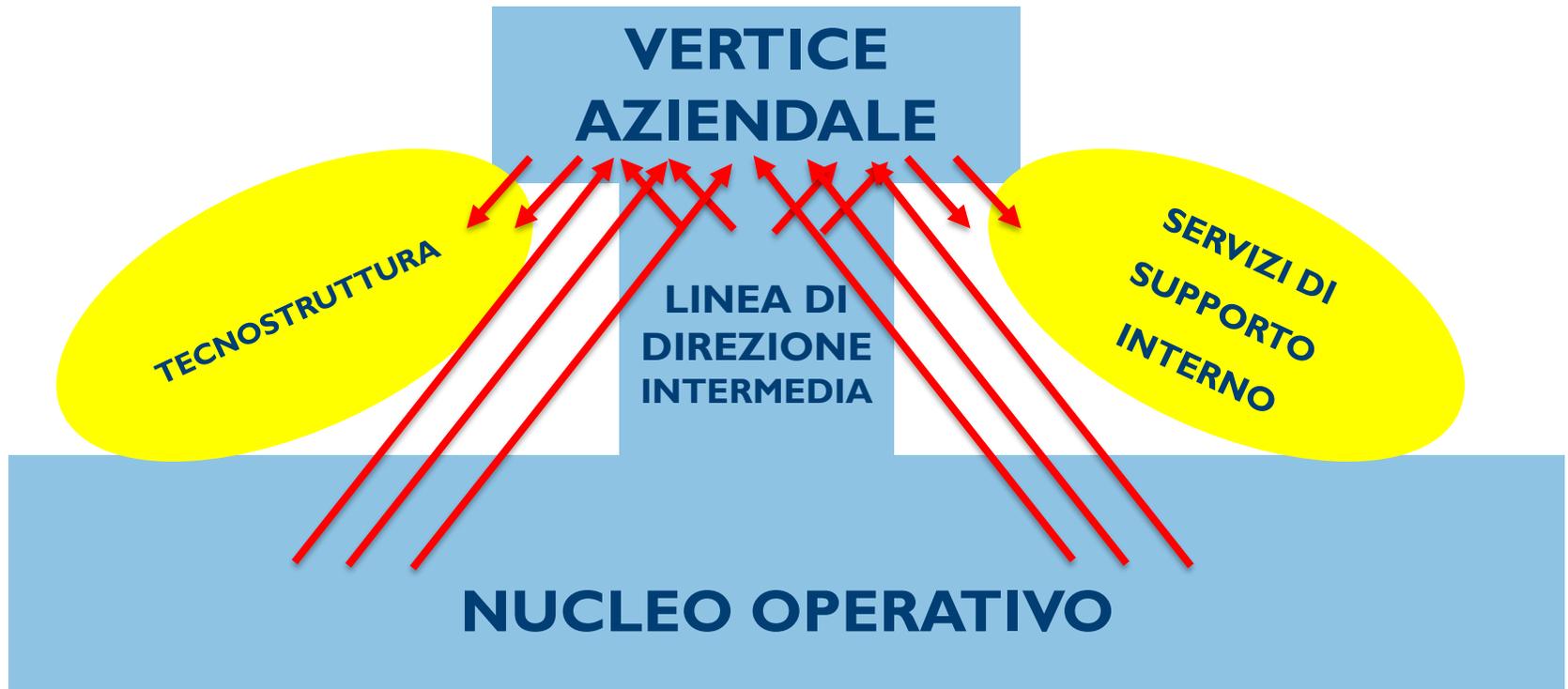
**Il middle management nelle aziende sanitarie  
la vera scommessa del futuro**

1

# Maggiore COMUNICAZIONE tra dirigenti e tra servizi



# Non si può più risalire al vertice per tutto!



2

Spirito di COLLABORAZIONE e RISPETTO reciproco  
Orientamento a RISOLVERE INSIEME i problemi



**3**

## Una forte IDENTITÀ aziendale

Non siamo solo un'amministrazione pubblica siamo un'azienda

**ATTO AZIENDALE**  
**PIANO STRATEGICO**  
**MASTER PLAN AZIENDALE**

Sentirsi parte di una grande squadra di professionisti che ogni giorno rende credibile e riconoscibile la presenza dei servizi sul territorio

Progetti prioritari per

- Migliorare i servizi
- Migliorare l'organizzazione



## **4** **COMPETENZA !!!**

**Conta chi sa fare le cose**



**Il giudizio non ce lo possiamo «dare da soli»**

**Bisogna sapersi confrontare e mettersi in discussione per migliorare**

## **5** AUDIT INTERNO e VALUTAZIONE



**Essere bravi e rapidi a valutare cosa funziona e cosa non funziona e perché**

**Audit permanente, rischio clinico, audit organizzativo, audit contabile e gestionale**

**Sistema di premi e sanzioni su responsabilità a tutti i livelli**





## **> Fare il dirigente è una cosa seria. Le responsabilità:**

- 1. Mettere a fuoco la mission della struttura che dirige e attuarne il piano di riorganizzazione e sviluppo**
- 2. Mantenere alta una tensione sui risultati per orientare la struttura all'eccellenza**
- 3. Creare all'interno della struttura un clima di partecipazione, coinvolgimento e condivisione**
- 4. Considerare la valutazione uno strumento indispensabile per sé, per i suoi collaboratori e per l'Azienda**

**ESSERE UN LEADER DEL CAMBIAMENTO**

**Quando si attiva una struttura, quale che sia,  
(UOC-UOSD-Area-Distretto-Dipartimento)  
al direttore sono contestualmente consegnati:**

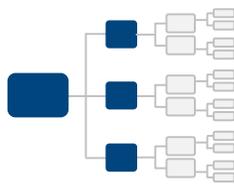
**1. la SCHEDA DI ORGANIZZAZIONE  
precompilata**

SCHEDA di  
organizzazione  
.....  
.....  
.....

**2. i MACROBIETTIVI 2017 da declinare  
in obiettivi della struttura e indicatori  
di performance**



**dando mandato di restituirli entro 60 giorni**



### CRUSCOTTO DI MONITORAGGIO

ESEMPLIFICATIVO

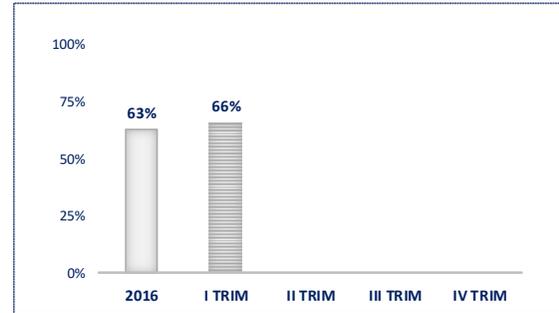
PERFORMANCE



PERFORMANCE COMPLESSIVA

66%

### DEA SAN FILIPPO NERI



MONITORAGGIO TRIMESTRALE 2017

MACRO-OBIETTIVI

Macro-objectives performance indicators:

- A.1 - "Continuità assistenziale": 67%
- A.2 - "Intensità di cura": 70%
- A.3 - "Qualità dei trattamenti": 58%
- A.4 - "Qualità e tempestività della documentazione": 90%
- A.5 - "Servizi specialistici ai distretti": 0%
- A.6 - "Livelli di attività": 86%

# Progettazione del Master Plan 2018-2019



# Prima tappa: Villa D'Assio 14-16 Ottobre



## Modalità di analisi ed elaborazione dei lavori di Villa D'Assio

Le proposte progettuali elaborate dai tavoli di lavoro, analizzate dalla Direzione Aziendale in tre diversi incontri, sono state un **input fondamentale per l'individuazione di una prima ipotesi del Master Plan ASL Roma 1**





# Tra i 46 progetti del Master Plan 2018-2019 abbiamo inserito anche il Welfare Aziendale

*Come lo abbiamo definito:*

- *Iniziative per migliorare il benessere del personale nel rapporto tra la vita privata e lavorativa (trasporti, convenzioni per accesso a servizi facilitati, nido aziendale, palestra, campi estivi)*
- *Iniziative di promozione della salute individuale e del benessere psico-fisico dei lavoratori*



## **Alcune considerazioni al riguardo:**

- 1) Siamo all'anno zero !**
- 2) Veniamo da anni di riduzione di risorse e di aumento dello stress lavorativo**
- 3) Utilizzo dei soli incentivi economici**
- 4) Chi produce welfare per i cittadini non è in grado di produrlo per i propri dipendenti**



**A maggior ragione occorre colmare  
un deficit di FIDUCIA e di MOTIVAZIONE**

**Si può solo migliorare !**

***Ad alcune condizioni...***

# **Che vi sia una politica per il personale che utilizzi congiuntamente tutte le leve**

- **Nuove assunzioni di qualità**
- **Stabilizzazione del precariato**
- **Coinvolgimento su progetti sfidanti**
- **Comunicazione interna**
- **Formazione continua**
- **Ascolto e partecipazione**



**Che il welfare aziendale non sia  
«manipolatorio» o «paternalistico»**

**ma pienamente integrato in una  
strategia di cambiamento**

**(agita e percepita come tale, quindi credibile)**

# **Che l'azienda trovi il modo di investire risorse per il benessere dei propri operatori**

- **Unità/gruppi di lavoro dedicati**
- **Processo partecipato per generare nuove idee**
- **Ricerca di sponsorizzazioni e autofinanziamento**
- **Forme di compartecipazione su servizi aggiuntivi**
- **Azioni di tutela e promozione della salute**
- **Attivazione di network nella comunità locale**



# **Che si sviluppi nelle aziende sanitarie un nuovo modello di management**

- **Orientato al governo del cambiamento**
- **Che abbia esperienza, sensibilità e conoscenza nei confronti delle culture professionali**
- **Che sappia creare artefatti e simboli**
- **Che sappia mobilitare gli interessi degli attori**
- **Che traduca le incertezze in possibilità di certezza**



# Far derivare il welfare aziendale da un nuovo sistema di relazioni

- tra individuo e azienda
- tra azienda e sindacati
- tra azienda e ambiente locale

**per una nuova identità del servizio pubblico**



**Grazie !**

**Angelo Tanese**  
**Direttore Generale ASL Roma 1**  
**[direzione.generale@aslroma1.it](mailto:direzione.generale@aslroma1.it)**