

# Azienda Sanitaria Locale Roma 4

Age  
Management  
Masterclass

Sehen Sie sich die Beispiele für bewährte Verfahren an, die aus verschiedenen EU-Ländern gesammelt wurden, und lassen Sie sich inspirieren für Ihre Arbeit.

Unsere Beispiele eignen sich für Personalmanager, die Altersmanagementmaßnahmen in ihren Unternehmen durchführen.

Die Beispiele können auch als Schulungsinstrument für Lehrer, Ausbilder und Dozenten an verschiedenen Bildungseinrichtungen dienen.

Alle Fallstudien sind verfügbar unter:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Unternehmen

---

ASL Azienda Sanitaria Locale Roma 4, Civitavecchia (Lokale Gesundheitsbehörde Roma 4, Civitavecchia)

Interview mit Dr. Giuseppe Quintavalle, Generaldirektor

## Sektor

---

Fünfter : Gesundheitswesen, wissenschaftliche Forschung

## Spezialisierung

---

Das Unternehmen ASL Roma 4 umfasst eine Fläche von rund 1.317 km<sup>2</sup> und 28 Gemeinden. Die Einwohnerzahl beträgt 323.595 mit einer durchschnittlichen Bevölkerungsdichte von etwa 246 Einwohnern pro km<sup>2</sup>.

Das Gebiet der ASL entwickelt sich innerhalb eines Bogens von über 160 km, beginnend vom Nordosten, an der Grenze zu Rom, bis zum Westen, an den Küstenrändern der Provinz Viterbo.

Das Ziel des Unternehmens ist die Förderung und der Schutz der Gesundheit, sowohl einzeln als auch kollektiv, durch Prävention, Behandlung und Rehabilitation der pathologischen Zustände der ansässigen und / oder anwesenden Bevölkerung in jeder Hinsicht in seinem Gebiet. Um die bestmögliche Lebensqualität zu ermöglichen, garantiert ASL eine wesentliche Unterstützung, wie sie in den nationalen und regionalen Rechtsvorschriften gefordert wird.

Das Unternehmen trägt auch durch die Integration von Gesundheits- und Sozialfürsorge zu diesem Ziel bei und fördert spezifische Aktivitäten auf experimenteller Basis, um eine größere Kostenwirksamkeit und Effizienz der erbrachten Dienstleistungen zu fördern, immer in Übereinstimmung mit ethischen Grundsätzen.

Ein weiteres Ziel ist der Übergang vom "Krankenhaussystem" zum "Regionalsystem", wodurch die Aktivitäten der Distrikte und ihre synergetische Verbindung mit den Kommunen zur Verwirklichung einer sozial-gesundheitlichen Funktion verbessert werden, die darauf abzielt, die soziale Isolation von Patienten und insbesondere von fragilen Personen, die auch Familien mit einbezieht, so weit wie möglich zu vermeiden.

## Dimension des Altersmanagements

---

### Lernen, Training und lebenslanges Lernen

- keine Altersgrenzen beim Zugang zu betrieblichen Lern- und Ausbildungsmöglichkeiten;
- Analyse der Qualifikationsbedürfnisse der Organisation, die mit den verfügbaren Fähigkeiten und dem individuellen Bildungsstatus älterer Mitarbeiter in Einklang stehen und diese in der Methodik und den Inhalten der Ausbildung nutzen;
- kontinuierliche Überwachung des Bildungsstatus der Mitarbeiter;
- Festlegung von Ausbildungsmöglichkeiten als integraler Bestandteil der Karriereplanung und nicht nur als Arbeitsauftrag;
- Nutzung älterer Arbeitnehmer und ihrer besonderen Qualifikationen sowohl als Anbieter von Weiterbildung für ältere und jüngere Arbeitnehmer als auch als organisatorischer "Wissenspool".

### Flexible Arbeitszeitpraktiken

- Anpassung der Schichtpläne;
- Spezielle Maßnahmen zur täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeitverkürzung;

- flexibles Arbeiten für ältere Arbeitnehmer.

#### Gesundheitsschutz und -förderung sowie Arbeitsplatzgestaltung

- Gesundheitsberichte und Arbeitsgruppen zur Gesundheit;
- Bestellung von Gesundheitsexperten, um die Organisation zu beraten;
- Mitarbeiterbefragungen;
- präventive Wiedereingliederung oder Versetzung;
- Arbeitnehmerbeteiligung und Ausbildung;
- regelmäßige Gesundheitskontrollen.

#### Umfassende Ansätze

- Fokus auf Vermeidung von Problemen mit dem Altersmanagement.

#### Erwartetes Ergebnis

---

- Schutz und Unterstützung von Arbeitnehmern im Gesundheitswesen
- Persönliches und berufliches Wohlbefinden.
- Überwachung kritischer Situationen
- Versetzung von Personal in Schwierigkeiten

#### Hauptgründe für die Entscheidung zur Umsetzung der Altersmanagement-massnahmen

---

Die alternde Bevölkerung ist eine der schwierigsten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Die Notwendigkeit, die Sozialkosten auszugleichen, hat zu einer raschen Anhebung des Renteneintrittsalters geführt. Infolgedessen werden viele Arbeitsplätze, die einst nur von jungen Menschen erledigt wurden, heute von älteren Arbeitnehmern besetzt.

Das Problem ist besonders akut im Gesundheitswesen, das aufgrund der Tatsache, dass es sich an Menschen richtet, die Hilfe benötigen und krank sind, die unvermeidliche berufliche Exposition gegenüber chemischen, biologischen, physischen und psychosozialen Risiken mit sich bringt, und es ist eine Arbeit, die 24 Stunden pro Tag der Woche erledigt werden muss.

Es ist auch notwendig zu verhindern, dass die Exposition gegenüber Risiken außerhalb der Arbeit und ein falscher, ungesunder Lebensstil die physischen und psychischen Bedingungen der Arbeitnehmer beeinträchtigt. Ein kranker Angestellter im Gesundheitswesen kann Patienten nicht unterstützen. Gesundheitsförderung im Gesundheitswesen ist daher keine Option, sondern eine Verpflichtung.

Der Arbeitnehmer muss immer gesund sein, d. h. in der Lage sein, sein Arbeitsumfeld effektiv zu kontrollieren. Die Arbeitsmedizin muss einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, der gleichzeitig die Überwachung der Exposition gegenüber beruflichen und nichtberuflichen Risiken ermöglicht. Die Gesundheitsförderung, die vom Arbeitsplatz kommt, muss darüber hinausgehen, in die Lebensweisen und Verhaltensweisen der Arbeitnehmer einfließen.

#### Unser Weg in Richtung Altersmanagement

---

Das Projekt ASL Roma 4 hat ein vorrangiges Ziel: die Maßnahmen zu ermitteln, die die Eingliederung älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsplatz erleichtern und es ihnen ermöglichen können, im aktiven Dienst zu bleiben. Es ist daher notwendig, berufliche und nicht-professionelle Risiken zu identifizieren und maßgeschneiderte Lösungen für jeden einzelnen Arbeitnehmer vorzubereiten.

Das Grundkonzept ermöglicht die Anwendung des ergonomischen Protokolls auf Basis von A.S.I.A. (Evaluierung, Überwachung, Information / Umsetzung, Audit) oder in naher Integration der verschiedenen Momente der Bewertung, Überwachung, Information, Umsetzung und Verifizierung.

Der Prozess umfasst daher ein vierstufiges Protokoll:

Schritt 1: Ermittlung der physischen, physiologischen und psychologischen Bedürfnisse des Arbeitsplatzes (Bewertung);

Schritt 2: Bewertung der körperlichen, physiologischen und psychologischen Fähigkeiten des Arbeitnehmers (Überwachung);

Schritt 3: Ermittlung physischer, physiologischer und psychosozialer Diskrepanzen zwischen Anforderung und Ressourcen, Verringerung und Kontrolle der Diskrepanzen durch Einsatz von Werkzeugen, Elementen und Modellen der Arbeitsorganisation sowie Schulung und Information der Arbeitnehmer (Information/Umsetzung)

Schritt 4: Überprüfung der Gültigkeit der vorgeschlagenen Lösungen, ihrer Anwendung und der verschiedenen Momente der Bewertung, Überwachung, Schulung, aus denen der Zyklus besteht (Audit).

Die Beteiligung der verschiedenen Akteure ist der Schlüssel zum Projekt. An der Ausarbeitung von Vorschlägen zur Verbesserung der Arbeit beteiligt sich eine Vielzahl kompetenter Persönlichkeiten. Diese Arbeitsgruppen, GEP genannt, werden vom zuständigen Arzt, dem Leiter oder einem Mitarbeiter des Präventionsdienstes, einem Leiter des Pflegedienstes und einem Mitarbeiter des untersuchten Gesundheitsmanagements betreut. Während der Sitzungen wird die Art der Arbeit kurz beschrieben; die kritischen Bedingungen einer oder mehrerer Tätigkeiten werden ermittelt, und dann wird eine eingehende Bewertung dieser Tätigkeiten durchgeführt.

Die Arbeitnehmer selbst sind eingeladen, mögliche Lösungen für das Problem zu suchen und zu diskutieren und unter den Lösungsansätzen, die gefunden wurden, die einfachste, wirtschaftlichste und anwendbarste Lösung zu wählen. Die von der Gruppe entwickelte Lösung wird dann formalisiert und vorgeschlagen, geprüft und, wenn sie als gültig erachtet wird, angewendet. Die Effektivität der Teamarbeit hängt von der Fähigkeit ihrer Mitglieder ab, miteinander zu interagieren. Dies bedeutet, dass die Arbeit des GEP sowohl eine diagnostische Funktion hat, weil sie es ermöglicht, die Probleme hervorzuheben, als auch eine therapeutische, weil sie die Kooperationskompetenz innerhalb der Gruppe erhöht und die verschiedenen Lösungen untersucht.

Die Fälle von klinischer Relevanz, die der zuständige Arzt während des regelmäßigen Besuchs festgestellt hat, werden regelmäßig an den Nationalen Gesundheitsdienst verwiesen, und es besteht die Tendenz, regelmäßige Sitzungen einzurichten, um die Genesung und Wiedereingliederung des Arbeitnehmers zu erleichtern. In Fällen, in denen der pathologische Zustand zu einer erheblichen Behinderung führt, wird der Erholungsweg des Arbeitnehmers (vorbehaltlich seiner Zustimmung) innerhalb der GEP erörtert, die mit den Arbeitskollegen sowie mit den Führungskräften und Vorgesetzten (Management der Arbeitsunfähigkeit) zu vereinbaren ist.

### Stärken und Schwächen des gewählten Ansatzes

Ein wichtiger Punkt ist der Übergang von der Logik des individuellen Schutzes zu der des kollektiven Schutzes der Arbeitnehmer. Wir entscheiden uns dafür, nicht nur die Gesundheit des einzelnen Arbeitnehmers zu untersuchen, sondern mit einem breiteren Ansatz ist eine größere Anzahl von Arbeitnehmern beteiligt, die unter den gleichen kritischen Problemen leiden.

Eine Stärke ist zweifellos der Ansatz: Von der Arbeitsmedizin "defensiv", basierend auf den Grenzen der Beschäftigungsfähigkeit, zugunsten der medizinischen Gesundheit des aktiven (proaktiven medizinischen Fachpersonals), die die Gesundheit in Übereinstimmung mit den Arbeitnehmern fördert.

Da der Erfolg des Projekts von Teamwork abhängt, ist dies Stärke und Schwäche zugleich. Die Harmonie und die Gruppenzusammenarbeit sind der Schlüssel zum Erfolg.

## Der aha! Moment während des Prozesses

---

Dies war ein kontinuierlicher Prozess, ich würde nicht sagen, dass es einen "Aha"-Moment gab, wir dachten einfach, es sei richtig, so vorzugehen und es funktionierte.

## Maßnahmen zur Unterstützung dieser Initiative

---

Die Kosten bestehen ausschließlich aus der Zeit, die der zuständige Arzt und die Arbeitnehmer für die Durchführung der GEP in Anspruch nehmen. Die Vorteile der Arbeitnehmer, des Gesundheitsunternehmens und der Patienten selbst, die die beste Qualität der Versorgung durch ein gesundes und motiviertes Personal genießen, sind bemerkenswert und leicht messbar.

## Monitoring der Initiative

---

Im Unternehmen begann die Messung des körperlichen und geistigen Wohlbefindens der Arbeitnehmer durch selbst ausgefüllte Fragebögen, die bei regelmäßigen medizinischen Untersuchungen ausgeteilt wurden, dies wird regelmäßig fortgesetzt. Die Analyse der vorgelegten Daten dokumentiert eine bescheidene, aber stetige Verringerung des arbeitsbedingten Stresses, der von den Arbeitnehmern wahrgenommen wird, selbst im Falle einer Zunahme der Arbeitsbelastung und einer deutlichen Alterung der Belegschaft.

## Positive Auswirkungen der Initiative

---

Das Projekt hat es ermöglicht und wird es in Zukunft immer mehr ermöglichen, Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation schrittweise und ständig zu verändern, um sie an die Charakteristik der Arbeitnehmer anzupassen.

Der verwendete Ansatz fördert auch die Verbesserung der psychischen Gesundheit. Die Aufmerksamkeit konzentriert sich nicht mehr auf negative Phänomene wie Stress, Burnout, Mobbing und Gewalt, sondern auf die positiven: Wohlbefinden, Engagement, Motivation, soziale Unterstützung.

Der kollaborative Geist der Arbeitnehmer im GEP ermöglicht eine Umverteilung der Arbeitsaufgaben, die die Anwendung von Einschränkungen und Rezepten des Eignungsurteils durch den zuständigen Arzt vermeidet. Dies wirkt sich auf jeden Fall positiv auf den Arbeitnehmer und die Arbeitsumgebung aus.

## Persönliche Empfehlung

---

Die partizipationsbasierte Methode hat einen wichtigen Einfluss auf das Arbeitsengagement. Die aktive Einbindung des Arbeitnehmers in seinen Beruf ist ein wichtiger Indikator für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und die Arbeitszufriedenheit. Wenn mir mein Job gefällt, werde ich daran arbeiten, ihn zu verbessern.

Die Eingriffe am Arbeitsplatz und in der Arbeitsorganisation sowie Änderungen der einzelnen Aufgaben innerhalb der Arbeitsgruppe wurden nach der oben beschriebenen Methodik entsprechend der Erkrankung durchgeführt, deren Wirkungen nicht nur vom Arzt, sondern auch von Arbeitskollegen erkannt und kontrolliert werden.

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



# Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union