



# OSPEDALE SAN RAFFAELE

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO



**G.I.D.P.  
Convegno**

**LA REVISIONE DELLA  
RETRIBUZIONE**

**Relatore**

**Dott. Antonio Limardi  
Direttore del Personale  
Ospedale San Raffaele S.r.l.**

**Milano, 20 febbraio 2014**



# OSPEDALE SAN RAFFAELE

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO



## San Raffaele University and Research Hospital

- Established in 1971 as a private provider of the Italian National Health Service
- Granted by the Italian Ministry of Health of the status of “Research Hospital” in 1972
- Extended into an area of 290,000 sqm in Milan, Italy
- It includes a congress center, a kindergarten, a hotel, a shopping gallery and a heliport

*San Raffaele has been recognized  
as the most productive Research Hospital in Italy  
and it has been awarded  
as best hospital for clinical activity in Italy  
by the Ministry of Health*

## Snapshots

- **Beds:** 1,373
- **Total number of employees:** over 6,000
- **University Professors:** 56
- **Resident physicians:** 371
- **Clinical specialties:** 49
- **Hospitalizations:** 47,159 / year
- **Outpatients:** 2,100,000 / year
- **Access to the Emergency Dept.:** 62,000 / year



### San Donato Hospital Group - Key figures

#### Hospitals

#### Beds

IRCCS Policlinico San Donato (San Donato Milane:	380	●
IRCCS Istituto Ortopedico Galeazzi (Milano)	357	●
Istituto Clinico San t'Ambrogio (Milano)	136	▲
Istituto Clinico San Siro (Milano)	184	▲
Istituti Clinici Zucchi (Monza)	229	▲
Istituti Clinici Zucchi (Carate Brianza)	160	
Istituto Clinico Villa Aprica (Como)	180	
Istituto di Cura Città di Pavia (Pavia)	147	●
Istituto Clinico Prof. E. Morelli (Pavia)	100	
Istituto Clinico Beato Matteo (Vigevano)	160	
Policlinico San Marco (Bergamo)	318	▲
Policlinico San Pietro (Bergamo)	314	▲
Istituto Clinico Città di Brescia (Brescia)	320	▲
Istituto Clinico S. Anna (Brescia)	294	
Istituto Clinico San Rocco (Brescia)	157	
Casa di Cura La Madonnina (Milano)	131	★
Ospedale Villa Erbosa (Bologna)	279	
<b>Total</b>	<b>3.846</b>	



GRUPPO OSPEDALIERO  
SAN DONATO

*together to heal*

- Since May 2012 San Raffaele is part of San Donato Hospital Group
- € 1,4 bln consolidated turnover of the combined entity

- Medicine and Surgery Degree Program campus (clinical three-year period)
- ▲ Teaching campus for the Specialization Schools in Medicine and Surgery
- ★ Not accredited



# OSPEDALE SAN RAFFAELE

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO



## San Donato Hospital Group - Key figures

### 2012 Activity

Hospitalizations	139.270
Outpatient services	5.971.652
Outpatients	2.271.415
Emergency Room services	1.440.030
Emergency Room patients	191.963
Childbirths	3.111
<b>Total patients</b>	<b>2.605.759</b>

### Biomedical high -tech

104	High tech operating rooms
111	Intensive care beds
18	MRIs
16	Computed tomographs (CT)
16	Hemodynamics
45	X-Ray Systems
17	Mammographs
6	Linear accelerators

### 2012 Staff

Specialized doctors	2.542
Nurses, Technicians, Administrative Staff	6.076
Related workers	802
<b>Total staff</b>	<b>9.420</b>



GRUPPO OSPEDALIERO  
SAN DONATO

*together to heal*



# Il processo di revisione della retribuzione

- 3 Linee di azione
  - Revisione di retribuzione dei non dirigenti
    - Circa 3000 persone /impatto 12 M
  - Revisione incentivazione dei medici
    - Circa 600 persone / impatto 4 M
  - Riduzione di personale dirigente
    - Impatto 1,5 M



# Strumenti

- Accordo RSU / OOSS non dirigenti
- Accordo OOSS medici
- Soppressione di posizioni

# La «storia» dell' accordo del 16 maggio 2013 (1)

## fase

- Raffreddamento
- Procedura di licenziamento collettivo
- Disdetta CIA e CCNL

## tempi

- Luglio – ottobre 2012
- Inizio 31 ottobre 2012
- 31 Ottobre 2012



**OSPEDALE SAN RAFFAELE**

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO



# La «storia» dell' accordo del 16 maggio 2013 (2)

- Termine fase aziendale
- Fase amministrativa c/o Ministero del Lavoro
- Accordo sottoposto a referendum (NO)
- 31 Dicembre 2012
- Gennaio 2013
- 26-29 Gennaio 2013



**OSPEDALE SAN RAFFAELE**

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO



# La «storia» dell' accordo del 16 maggio 2013 (3)

## fase

- Trattativa in prefettura
- Avvio licenziamenti
- Trattativa ARIFL
- Accordo

## tempi

- Febbraio 2013
- Aprile 2013
- Maggio 2013
- 16 Maggio 2013



**OSPEDALE SAN RAFFAELE**

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO





OSPEDALE SAN RAFFAELE

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO



Riduzione dei livelli retributivi,  
senza intaccare il trattamento  
economico dovuto ai sensi del  
CCNL di riferimento



# OSPEDALE SAN RAFFAELE

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO



voce	valore
Accordo 2010	5400
Superminimo anzianità	1400
Incremento trattenuta mensa	900
Riduzione 18% sistema incentivante pers. tecnico	200
Riduzione 15% indennità pers. infermieristico	255
Riduzione 27% sistema partecipativo pers. tecnico	257
Riduzione 35% superminimi	1015
Riduzione 27% altre voci extra CCNL	216
Altre minori ...	



## Criticità

- Non esistono strumenti ad hoc per ridurre le retribuzioni
- Il «nodo» dei contratti
  - CCNL
  - CIA
  - Individuali
- Alta coerenza per il ridisegno *del business model*



**OSPEDALE SAN RAFFAELE**

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO



In sintesi:  
processo faticoso,  
molto efficace,  
ad alto rischio,  
ad altissima  
rilevanza sociale!